

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Analýza získávání a výběru zaměstnanců ve firmě Ladislav Jaroš - JARMONT
An Analysis of Employee Recruitment and Selection in the Company
Ladislav Jaroš - JAROMONT

Student:	Monika Jarošová
Vedoucí bakalářské práce:	prof. PhDr. Bláha Jiří, CSc.

Ostrava 2011

Miestoprísahažne prehlásenie o samostatnom vypracovaní bakalárskej práce:

Prehlasujem, že som bakalársku prácu vypracovala samostatne a uviedla som v nej všetky použité literárne a iné odborné zdroje v súlade s právnymi predpismi.

V Ostrave dňa 11. mája 2011

.....

Monika Jarošová

Pod'akovanie

Na tomto mieste by som rada pod'akovala prof. PhDr. Bláhovi, CSc. za odbornú pomoc a cenné pripomienky, ktorými prispel k vypracovaniu mojej bakalárskej práce. Zároveň by som sa chcela pod'akovať firme Ladislav Jaroš- JARMONT za ochotu spolupracovať i za poskytnuté informácie a konzultácie.

OBSAH

1	Úvod.....	1
2	Teoretická časť.....	3
2.1	Ludské zdroje.....	3
2.1.1	Definícia ľudských zdrojov.....	3
2.1.2	Špecifické rysy ľudských zdrojov.....	4
2.1.3	Riadenie ľudských zdrojov.....	5
2.1.4	Podoby riadenia ľudských zdrojov.....	6
2.1.5	Personálna stratégia.....	7
2.1.6	Personálne plánovanie.....	8
2.2	Proces získavania pracovníkov.....	9
2.2.1	Vnútorne a vonkajšie zdroje získavania pracovníkov.....	10
2.2.2	Prostriedky získavania pracovníkov.....	12
2.2.3	Ciele získavania pracovníkov.....	15
2.3	Predvýber uchádzačov.....	16
2.4	Výber zamestnancov.....	17
2.4.1	Metódy výberu pracovníkov.....	18
2.4.2	Chyby a nedostatky vo výbere pracovníkov.....	22
2.5	Právny rámec získavania a výberu zamestnancov.....	23
2.6	Hodnotenie efektívnosti výberového procesu.....	24
2.7	Zhrnutie.....	25
3	Praktická časť.....	26
3.1	Charakteristika firmy Ladislav Jaroš – JARMONT.....	26
3.2	Produkty.....	27
3.3	Organizačná štruktúra.....	27
4	Analýza získavania a výberu zamestnancov.....	28
4.1	Špecifikácia predmetu analýzy.....	29
4.2	Postup analýzy.....	30
4.3	Výsledky analýzy.....	31
4.3.1	Sociálne a pracovné podmienky.....	31
4.3.2	Prístup k riadeniu ľudských zdrojov.....	32
4.3.3	Charakteristika súčasných zamestnancov.....	33
4.3.4	Získavanie zamestnancov.....	35
4.3.5	Dokumenty požadované od uchádzačov o zamestnanie.....	38
4.3.6	Výber zamestnancov.....	39
5	Návrhy a odporúčenia.....	40
6	Záver.....	43
	Zoznam použitej literatúry.....	44

1 ÚVOD

„Najlepšie strávená minúta je tá, ktorú investujem do ľudí. Iróniou je, že väčšina spoločností v skutočnosti vydáva viac času a peňazí na údržbu budov a zariadenia než na výber a rozvoj vlastných ľudí.“

Kenneth Blanchard

V dnešnej dobe plnej automatizácie by sa mohlo zdať, že väčšina ľudskej práce a činností bude nahradená strojmi. Svet sa mení rýchlo a stroje sa stali neoddeliteľnou súčasťou našich životov a výroby. Napriek tomu si ľudstvo naďalej uvedomuje, že ani tá najdokonalejšia umelá inteligencia nemôže nahradiť človeka. Nedokáže improvizovať, efektívne reagovať či hľadať nové postupy a riešenia pri neštandardných situáciách tak dokonale, ako to vie ľudský mozog. Preto sú ľudia stále považovaní za základný článok každej organizácie. Práve oni sú hlavným zdrojom nových inšpirácií, nápadov, poznatkov a metód. Ľudia vyrábajú výrobky a poskytujú služby, kontrolujú kvalitu a tým posúvajú organizáciu čoraz vyššie na pomyselnom rebríčku konkurencie. Vďaka týmto prínosom sa o ľuďoch hovorí ako o „ľudských zdrojoch“.

Výkonnosť podniku je teda možné ovplyvniť už len samotným výberom pracovníkov. Pokiaľ bude kvalitný proces získavania a výberu zamestnancov, potom budú kvalitní i samotní zamestnanci. Výber zamestnancov je jedným z faktorov, ktoré ovplyvňujú úspešnosť podniku. To znamená, že každá investícia vložená do kvalitného výberu a získavania zamestnancov, do dobrého zamestnanca, či pozornosť venovaná problematike personálnej práce, sa mnohonásobne vracia. Z toho dôvodu čoraz viac rastie záujem organizácií o riadenie ľudských zdrojov a pribúdajú stále novšie a modernejšie techniky zaistovania pracovníkov.

Bez efektívnych, kreatívnych a schopných ľudí nemôže organizácia dosiahnuť úspech či stanovené ciele. Jednou z najdôležitejších úloh podniku je teda zabezpečiť, aby boli všetky pracovné miesta obsadené primerane kvalifikovanými a spoľahlivými zamestnancami, ktorých však nie je jednoduché nájsť a dokonca ani získať. Preto sa táto časť riadenia ľudských zdrojov zaraďuje k východiskovým a aj najdôležitejším častiam. Bakalárska práca sa zaoberá celým procesom získavania a výberu zamestnancov, pretože sú to dva takmer neoddeliteľné pojmy.

Predmetom bakalárskej práce je problematika získavania a výberu zamestnancov v konkrétnej firme pôsobiacej na slovenskom trhu.

Hlavným cieľom bakalárskej práce je aplikovať získané teoretické poznatky do praxe, analyzovať a zhodnotiť proces získavania a výberu zamestnancov vo firme Ladislav Jaroš- JARMONT a navrhnúť vhodné opatrenia pre zlepšenie tohto procesu.

Práca sa skladá z dvoch hlavných častí a to teoretickej a praktickej. Teoretická časť bližšie charakterizuje ľudské zdroje, získavanie zamestnancov, výber zamestnancov a vzájomné súvislosti medzi nimi. Sú tu popísané zdroje pracovných síl, ich výhody a nevýhody, metódy získavania a výberu zamestnancov. Praktická časť je zameraná na samotný proces získavania a výberu pracovníkov. Zameriava sa na charakteristiku firmy Ladislav Jaroš- JARMONT a analýzu procesu obsadzovania pracovných miest.

Mojim cieľom je vypracovať bakalársku prácu podloženú faktami, ktorá bude obsahovať návrhy využiteľné v praxi pre zlepšenie súčasného stavu vo firme Ladislav Jaroš- JARMONT. Potrebne informácie získam prostredníctvom rozhovoru a analýzou interných materiálov. Na základe získaných informácií o súčasnom spôsobe riadenia ľudských zdrojov vo firme popíšem systém získavania a výberu zamestnancov a zhodnotím celý proces. Získané informácie o situácii a postupoch uplatňovaných v podniku budú konfrontované s teoretickými poznatkami zhromaždenými v prvej časti práce. V prípade zistenia problémov sa pokúsim navrhnúť možné spôsoby riešenia či opatrenia, ktoré by mohli viesť k skvalitneniu procesu získavania a výberu pracovníkov.

V závere budú stanovené prípadné odporúčenia možných alternatív riešení, ktoré budú zamerane na zlepšenie uvedených procesov. Následne oboznámim vedúcich pracovníkov firmy o výsledkoch svojej práce, ktoré im môžu napomôcť pri zlepšovaní samotného spôsobu získavania a výberu zamestnancov.

2 TEORETICKÁ ČASŤ

2.1 Ľudské zdroje

Podniky majú spravidla štyri základné druhy zdrojov. Sú to zdroje materiálne, finančné, informačné a ľudské. Sú rovnocenné, ale napriek tomu sú ľudské zdroje považované za najcennejší zdroj, akým podnik disponuje. Ľudia predstavujú hybnú silu, motor, ktorý dáva do pohybu zdroje finančné, informačné i materiálne. Prvou podmienkou úspešnosti organizácie je podľa Koubeka (2007, str. 14) : „ ... uvedomenie si hodnoty a významu ľudí, ľudských zdrojov, uvedomenie si, že ľudia predstavujú najväčšie bohatstvo organizácie, a že ich riadenie rozhoduje o tom, či organizácia uspeje alebo nie.“

V súčasnosti sa organizácie snažia dosiahnuť výkonnosť na či už na regionálnej alebo na svetovej úrovni. Porovnávajú sa s konkurenciou a sústreďujú sa na rozvoj úrovne individuálnych a tímových schopností. Nevyhnutnosť dosiahnuť určité štandardy a získať tak konkurenčnú výhodu vedie k tomu, že mnohé organizácie zameriavajú svoju pozornosť na investovanie do ľudských zdrojov a budovanie vysoko kvalitnej, pružnej, správne motivovanej a oddanej pracovnej sily.

2.1.1 Definícia ľudských zdrojov

Jednoznačná a jasná definícia pre ľudské zdroje neexistuje aj napriek tomu, že väčšina definícií má mnoho spoločného. Autori Bakoš, Binek a Póč (2006) tvrdia, že odlišné definície a pojatia nepramenia z mylného pojatia niektorého z prístupov. Ide však o iný pohľad, so zdôraznením iných aspektov, na ten istý jav alebo proces. V praxi tak dochádza k pragmatickému a účelovému pohľadu na problematiku. Zdôraznené sú aspekty, ktoré sú pre daný subjekt či dokument kľúčové, alebo ktoré chce rozvíjať predovšetkým.

Autori Kaňáková, Bláha a Babicová (2000) pod ľudskými zdrojmi chápu zamestnancov, spolupracovníkov, pracovnú silu, personál, ľudský potenciál, ľudský kapitál, ľudský faktor či personálny subsystém organizácie.

Ľudské zdroje vlastne predstavujú ľudia v pracovnom procese. Tí sú schopní sebarealizácie v činnosti, ktorú vykonávajú na základe vlastného rozhodnutia. Ľudské zdroje predstavujú ten najcennejší a zvyčajne i najdrahší zdroj v organizácii, ktorý rozhoduje o konkurencieschopnosti podniku. Patrí medzi takzvaných „sedem kritických faktorov úspešnosti firiem“. Práve z tohto dôvodu sa musia stať jadrom riadenia podniku. Bakoš, Binek a Póč (2006) ďalej tvrdia, že pri určitom zjednodušení je možné rozlíšiť tri úrovne pojatia ľudských zdrojov:

- **globálny pohľad** - previazaný komplex súvislostí (človek v rôznych roliach),
- **dielčí pohľad** - napr. trh práce, občianske aktivity apod.,
- **pohľad aktérov** - zo strany jednotlivých subjektov využívajúcich či rozvíjajúcich ľudské zdroje (podnikateľský sektor- personalisti, manažéri apod.).

2.1.2 Špecifické rysy ľudských zdrojov

Podľa autorov Bláhu, Mateicicuca a Kaňákovéj (2005) je výnimočnosť a svojráznosť ľudských zdrojov v porovnaní s ostatnými zdrojmi daná najmä tým, že ľudia sú schopní:

- uvedomovať si situáciu, v ktorej sa ocitajú, prežívať ju, vyhodnocovať ju a vyvodzovať z toho dôsledky pre svoje jednanie,
- orientovať sa vo vonkajšom úkolovom a operačnom prostredí a predpovedať ich budúci vývoj,
- prenikať svojou mysl'ou do skrytých súvislostí organizačných procesov a javov, rozpoznávať ich silné a slabé stránky, nachádzať príčiny určitých stavov, ovplyvňovať ich a predpovedať ich možné dôsledky,
- vykonávať náročnú odbornú a tvorivú prácu, využívať pri tom svojich osvojených poznatkov a nahromadených skúseností,
- stotožniť sa s firemnými cieľmi, pracovať v prospech ich dosiahnutia, ba dokonca prinášať pre ich dosiahnutie určité obete,
- projektovať, organizovať, koordinovať a kontrolovať podnikové zložky, procesy a dianie,
- aktivizovať svojich spolupracovníkov i ďalšie zdroje podnikania a ovplyvňovať ich využívanie v prospech dosiahnutia organizačných cieľov,

- prispievať k inovačnému úsiliu firmy a posilňovať tým firemnú úspešnosť a prosperitu,
- zasahovať za neobvyklých, nepredvídateľných a mimoriadnych situácií tak, aby zabránili zlyhaniu výkonových zložiek firmy a minimalizovali hroziace straty,
- zjednotiť sa pod tlakom situácie a vyvinúť spoločné úsilie k jej zvládnutiu.

2.1.3 Riadenie ľudských zdrojov

Výskumy ukazujú, že správne riadenie ľudských zdrojov môže ušetriť až 30 % nákladov podniku. Nedá sa teda poprieť, že ľudské zdroje sú pre každú organizáciu veľmi dôležité. Predpokladom úspešnej organizácie sú zamestnanci, ktorí sa stotožňujú s víziou a cieľmi organizácie a efektívne prispievajú k ich dosahovaniu. Prostredníctvom riadenia ľudských zdrojov je možné tento ideálny stav dosiahnuť alebo sa k nemu aspoň priblížiť. Práve preto, je riadenie ľudských zdrojov ich neoddeliteľnou súčasťou.

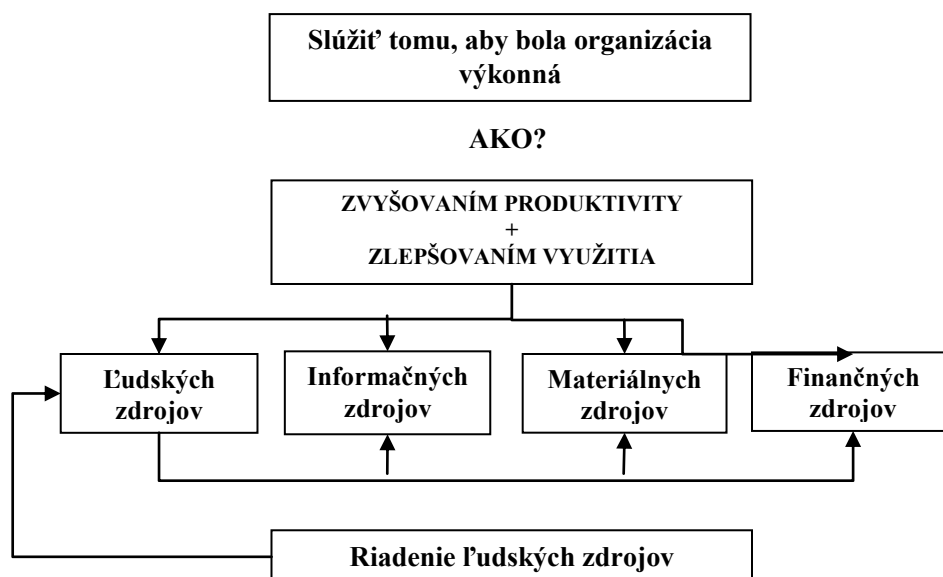
Koubek tvrdí, že: „ Pretože ľudia uvádzajú do pohybu ostatné zdroje a determinujú ich využívanie a pretože zároveň predstavujú pre organizáciu ten najcennejší a v rozvinutých tržných podmienkach spravidla i ten najdrahší zdroj, ktorý rozhoduje o konkurencieschopnosti organizácie, je riadenie ľudských zdrojov jadrom a najdôležitejšou oblasťou riadenia organizácie“ Koubek (2007, s. 13).

Riadenie ľudských zdrojov predstavuje najnovšiu koncepciu personálnej práce, ktorá sa vo vyspelejšom zahraničí začala formovať v 50. a 60. rokoch. Riadenie ľudských zdrojov sa stáva jadrom riadenia organizácie, jeho najdôležitejšou zložkou. Týmto novým postavením personálnej práce sa vyjadruje význam človeka, ľudskej pracovnej sily ako najdôležitejšieho výrobného vstupu a motoru činností organizácie. Riadenie ľudských zdrojov je teda strategický a premyslený logicky prístup k riadeniu ľudí, pracujúcich v organizácii, ktorí individuálne i kolektívne prispievajú k dosahovaniu ich cieľov.

Nasledujúca schéma zobrazuje spôsob akým riadenie ľudských zdrojov spolurozhoduje o využívaní zdrojov v organizácii. Primárne sa síce zameriava na rozvoj a využitie pracovných síl, ale pretože sú to zamestnanci, ktorí rozhodujú o využívaní ostatných zdrojov, nepriamo sa riadenie ľudských zdrojov podieľa na zlepšovaní využitia kapacít organizácie.

Týmto spôsobom prispieva k zabezpečovaniu výkonnosti organizácie.

Schéma č. 1: Všeobecná úloha riadenia ľudských zdrojov



Zdroj: Koubek, 2007

2.1.4 Podoby riadenia ľudských zdrojov

Riadenie ľudských zdrojov sa nevyskytuje len v jednej podobe. Existuje mnoho pohľadov na riadenie ľudských zdrojov a je na organizácii, aký prístup si zvolí. Rozlišujeme dva základné prístupy k riadeniu ľudských zdrojov – mäkký a tvrdý prístup. Odlišujú sa vo vnímaní postavenia a dôležitosti pracovníka v organizácii. Vzájomne sa však nevylučujú a často sa stáva, že v organizáciách sa uplatňuje zmiešaná forma týchto podôb riadenia ľudských zdrojov

Tvrdá podoba riadenia ľudských zdrojov

Ide o inštrumentálny prístup k riadeniu ľudských zdrojov. Tento spôsob riadenia pristupuje k ľudským zdrojom ako ku ktorémukoľvek inému zdroju. Dôraz kladie na kvantifikáciu a merateľnosť a výkon organizácie považuje za prioritný. Na potreby

zamestnancov sa berie malý ohľad. „Ľudské zdroje sa tu považujú za zložku, ktorá je riadená a odvodená priamo z firemnej podnikateľskej stratégie. Takmer výlučne je zameraná na zvyšovanie konkurenčnej výhody“ (Kaňáková, Bláha a Babicová, 2000, str. 11). Armstrong poukazuje na to, že ľudia sú v rámci tohto prístupu vnímaní ako každý iný kapitál, do ktorého rozvoja je potrebné investovať, ak chceme dosiahnuť zisk.

Mäkká podoba riadenia ľudských zdrojov

Mäkká forma zohľadňuje dôležitosť kvality pracovných síl pre úspešnosť organizácie, preto sú zamestnanci vzdelávaní a ich pracovný potenciál je neustále rozvíjaný. Humanistická podoba riadenia ľudských zdrojov sa zameriava na získanie „srdca a myslenia“ ľudí, ktorí v organizácii pracujú. Oddanosť zamestnancov vzniká vďaka dôvere do nich vkladanej. Taktiež kladie dôraz na komunikáciu s pracovníkmi, na poznávanie ich názorov a vytvorenie dôvery v organizáciu, v ktorej pracujú. Autori Kaňáková, Bláha a Babicová (2000) tvrdia, že zástanci tohto prístupu argumentujú potrebou viac sa sústrediť na mäkkšie oblasti riadenia ľudských zdrojov, pretože doterajšie prístupy im venovali len malú pozornosť.

2.1.5 Personálna stratégia

V súčasnosti sa pod personálnou stratégiou rozumie vnímanie ľudských zdrojov ako ekonomického zdroja, ktorý je nutné udržiavať a rozvíjať. Definuje základné dlhodobé a strednodobé ciele v oblasti práce s ľudskými zdrojmi a formuluje spôsoby ich dosiahnutia. Identifikuje čo je potrebné uskutočniť v oblasti ľudských zdrojov, aby boli trvalým a rozhodujúcim zdrojom konkurenčných výhod organizácie a jej konkurencieschopnosti. Je súčasťou podnikovej stratégie, ktorá predstavuje stanovovanie si základných dlhodobých cieľov organizácie, ale i spôsob ako ich dosiahnuť. Samotná stratégia ľudských zdrojov existuje najmä preto, aby zabezpečila dostatočné množstvo ľudí a znalosti, ktoré sú potrebné k podpore podnikovej stratégie. Interaktívnosť medzi týmito spomínanými stratégiami je teda zjavná. Prepojenie podnikových stratégií so stratégiami zabezpečovania ľudských zdrojov je založená najmä na pochopení smeru, akým sa organizácia poberá a taktiež na pochopení potrieb ľudských zdrojov. Je veľmi dôležité aby sa vzájomne podporovali. Spoločne riešia tieto okruhy:

- 1. Analýza a zhodnotenie východiskového postavenia v oblasti ľudských zdrojov**
(analýza vnútorného prostredia, analýza vonkajšieho prostredia),
- 2. Formulovanie personálnej stratégie,**
- 3. Implementácia personálnej stratégie** (rozvoj systémovej práce, rozvoj žiaducej podnikovej kultúry, vedenie ľudí),
- 4. Hodnotenie, a kontrolovanie personálnej stratégie.**

2.1.6 Personálne plánovanie

Plánovanie ľudských zdrojov napomáha zlad'ovať personálne stratégie s plánmi a cieľmi organizácie. Podľa Koubeka je riadenie organizácie činnosť, ktorá smeruje k dosiahnutiu určitých cieľov. Preto dôležitou súčasťou riadenia je stanovovanie cieľov a zároveň stanovovanie metód a ciest, ako týchto cieľov dosiahnuť. A práve stanovovanie reálnych cieľov a výber ciest ako týchto cieľov dosiahnuť, je úlohou plánovania, ktoré je nesmierne dôležitým nástrojom riadenia organizácie. Zvláštne postavenie v tomto plánovaní náleží personálnemu plánovaniu. Autor ďalej tvrdí, že je možné povedať, že personálne plánovanie zabezpečuje, aby organizácia mala pracovné sily:

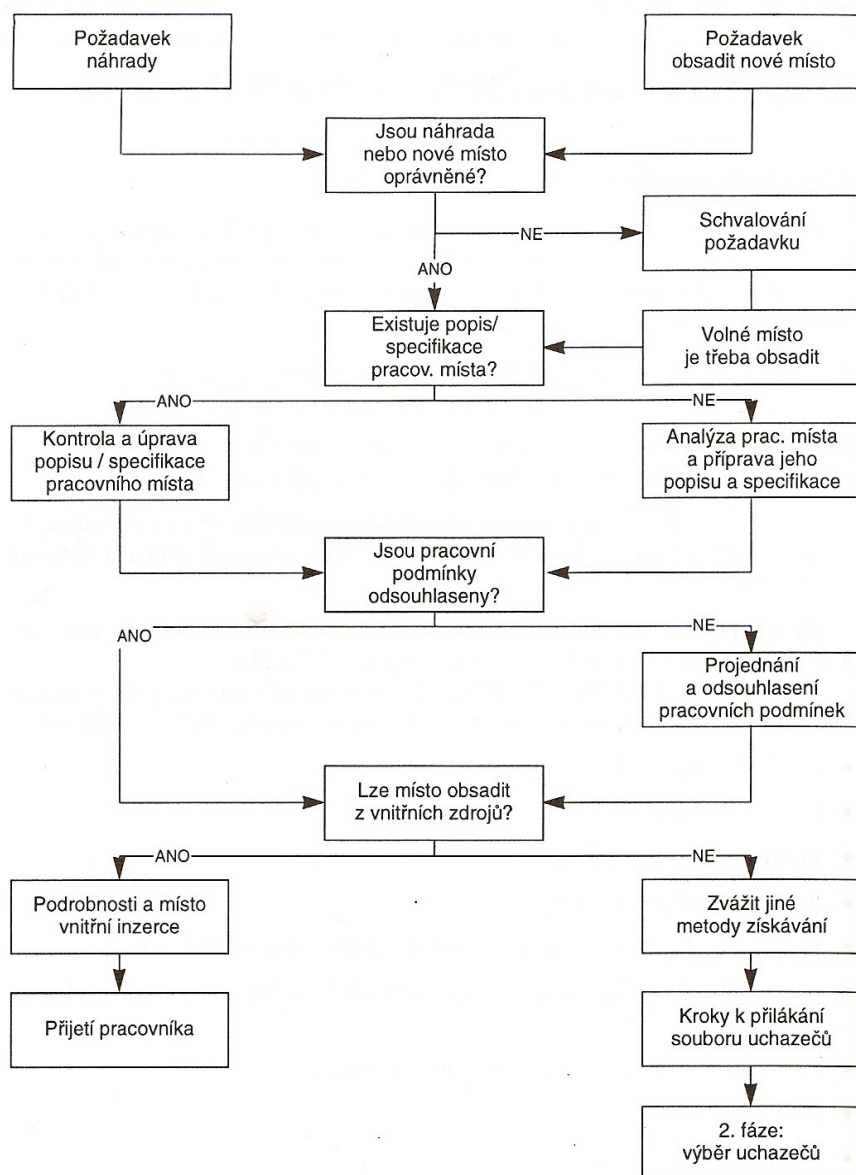
- a) v potrebnom množstve (kvantite),
- b) s potrebnými znalosťami a skúsenosťami (kvalita),
- c) so žiaducimi osobnostnými charakteristikami,
- d) optimálne motivovaných a so žiaducim pomerom k práci,
- e) flexibilných a pripravených na zmeny,
- f) optimálne rozmiestnených do pracovných miest i organizačných celkov organizácie,
- f) v správny čas a
- g) s primeranými nákladmi.

Podľa autora je personálne plánovanie plánovaním odvodeným. Primárne je teda plánovanie iných cieľov týkajúcich sa činnosti organizácie a akýkoľvek personálny plán, ktorý má byť úspešný, musí byť odvodený z dlhodobých plánov organizácie. Pretože plánovanie je považované za najdôležitejší nástroj riadenia organizácie a ľudia predstavujú najdôležitejší faktor jeho fungovania, je personálne plánovanie aj napriek svojej odvodenosti ťažiskom všetkých plánovacích aktivít organizácie. Základom každého plánovacieho procesu je postupnosť: **informácie – analýza – prognóza – plán.**

2.2 Proces získavania pracovníkov

„Získavanie zamestnancov je činnosť, ktorá má zaistiť aby voľné pracovné miesta v organizácii prilákali dostatočné množstvo odpovedajúcej kvality uchádzačov o tieto miesta s vynaložením minimálnych nákladov, ktoré sú potrebné pre uspokojenie podnikovej potreby. Získavanie vhodných zamestnancov rozhoduje o tom, či realizácia cieľov organizácie bude zaistená potrebnými ľudskými zdrojmi, rozhoduje o úspešnosti, prosperite a konkurencieschopnosti.“ (Kaňáková, Bláha, Babicová, 2000, str. 62)

Schéma č. 2: Proces získavania zamestnancov



Zdroj: Armstrong, 1999

Dá sa teda povedať, že práve získavanie pracovníkov predstavuje prvý krok v celom reťazci práce personálneho manažéra. Predstavuje nepretržitý proces, pri ktorom sa vyhľadávajú tí najvhodnejší uchádzači o pracovné miesto. Kocianová (2010, str. 79) tvrdí, že: „Získavanie (vyhľadávanie) a následný výber pracovníkov sú kľúčovými personálnymi činnosťami, ktoré zaisťujú kvalitu ľudí vstupujúcich do organizácie. Úlohou získavania je „oslovenie“ optimálneho počtu uchádzačov s predpokladmi pre obsadzované pracovné miesto, z ktorých si potom bude organizácia vyberať pracovníka, ktorý najlepšie vyhovuje stanoveným požiadavkám.“

Vyššie uvedená schéma č. 2 zobrazuje celý proces získavania pracovníkov a postupnosť jednotlivých krokov, ktoré by mal tento proces zahŕňať.

2.2.1 Vnútorne a vonkajšie zdroje získavania pracovníkov

Ak sa organizácia rozhodne obsadiť niektoré zo svojich voľných pracovných miest, môže získať potenciálnych uchádzačov z **vnútorných (interných) zdrojov** alebo **vonkajších (externých) zdrojov** pracovných síl. Priebeh procesu získavania pracovníkov a voľba metód k ich získaniu závisí hlavne na tom, či bude dané pracovné miesto obsadzované z interných alebo externých zdrojov. Vhodnejším riešením je obsadiť voľné pracovné miesto z radov súčasných pracovníkov, častejšie sú však využívané zdroje externé.

Medzi **vnútorné zdroje** pracovných síl radíme:

- a) vlastné pracovné sily, ktoré majú záujem prejsť na uvoľnené či novovytvorené pracovné miesto,
- b) pracovníkov, ktorí vďaka získaniu nových znalostí a zručností môžu vykonávať náročnejšiu prácu,
- c) zamestnanci, ktorých pracovné miesta boli zrušené z dôvodu ukončenia nejakej činnosti či z iných organizačných dôvodov,
- d) pracovníkov uspokorených v dôsledku zavádzania inovácií v oblasti techniky a technológie.

Medzi **vonkajšie zdroje** pracovných síl radíme:

- a) voľné pracovné sily na trhu práce,

- b) absolventi škôl a iných zariadení pripravujúcich mládež na povolanie,
- c) zamestnanci cudzích firiem, ktorí chcú zmeniť zamestnávateľa alebo tí, ktorých ponuka našej organizácie bude k tomuto rozhodnutiu inšpirovať.

Koubek (2007, str. 130) k **doplňovým vonkajším zdrojom** zaraďuje: dôchodcov, ženy v domácnosti, zahraničných pracovníkov, študentov (v určitých častiach dňa, týždňa či počas prázdnin).

Oba zdroje nových pracovných síl majú svoje klady a zápory. Koubek (2007, str. 130) uvádza hlavné výhody a nevýhody získavania zamestnancov z vnútorných a vonkajších zdrojov :

Získavanie pracovníkov z vnútorných zdrojov:

- **Výhody:**

- organizácia lepšie pozná silné a slabé stránky uchádzača,
- uchádzač lepšie pozná organizáciu,
- zvyšuje sa morálka a motivácia zamestnancov,
- lepšia návratnosť investícií, ktoré organizácia vložila do pracovníkov, lepšie využitie skúseností, ktoré pracovníci získali v organizácii;

- **Nevýhody:**

- pracovníci môžu byť povyšovaní až sa dostanú na miesto, kde už nestačia úspešne plniť úlohy,
- súťaženie o povýšenie môže negatívne ovplyvniť morálku a medziľudské vzťahy,
- prekážky prenikania nových myšlienok a prístupov zvonka.

Získavanie pracovníkov z vonkajších zdrojov:

- **Výhody:**

- škála schopností a talentov mimo organizáciu je omnoho väčšia, než by bolo možné nájsť vnútri organizácie,
- do organizácie môžu byť prinesené nové pohľady, názory, poznatky, skúsenosti z vonka,
- spravidla je lacnejšie (a tiež rýchlejšie) získať žiaducich kvalifikovaných

pracovníkov, technikov a manažérov zvonka, než ich vychovávať v organizácii;

- **Nevýhody:**

- prilákание, kontaktovanie a hodnotenie potenciálnych zamestnancov je náročnejšie a tiež nákladnejšie (drahá inzercia),
- adaptácia a orientácia pracovníkov je dlhšia,
- môžu vzniknúť nepríjemnosti s pracovníkmi organizácie, ktorí sa cítili kvalifikovaní či oprávnení získať obsadzované miesto.

2.2.2 Prostriedky získavania pracovníkov

Najskôr je potrebné uvažovať o interných zdrojoch uchádzačov a pokiaľ nie sú vhodní ľudia k dispozícii v danej organizácii potom hľadáme uchádzačov zo zdrojov externých.

Pri voľbe spôsobu získavania pracovníkov by sa mali organizácie opierať o tri základné kritériá, ktorými sú náklady, rýchlosť a pravdepodobnosť získania dobrých uchádzačov.

Najčastejšie využívané prostriedky, akými organizácie získavajú nových pracovníkov, sú:

- a) inzercia,
- b) on- line získavanie pracovníkov,
- c) ústny dotaz alebo ponuka,
- d) odporúčenie zamestnancov,
- e) spolupráca s úradmi práce,
- f) vývesky,
- g) spolupráca s agentúrami a sprostredkovateľňami práce,
- h) uchádzači sa ponúkajú sami,
- ch) spolupráca s ostatnými organizáciami (najmä vzdelávacími zariadeniami).

a) Inzercia

Inzerovanie je najobvyklejšou metódou prilákania uchádzačov a organizácie ju obvykle využívajú, keď chcú osloviť široký okruh uchádzačov z vonkajších zdrojov. Ako hlavné

spôsoby pracovnej inzercie sú využívané najmä noviny a časopisy, oveľa menej rozhlas a takmer vôbec nevyužívajú televíziu. Na rozhodnutie v akých médiách inzerát umiestniť vplývajú rôzne faktory ako napríklad cena inzercie, územná pôsobnosť, kvalita či periodicita.

Podľa Armstronga (2007, str. 348) by cieľom inzercie malo byť:

- **upútať pozornosť** - inzerát musí byť v úsilí o záujem potenciálnych uchádzačov konkurencieschopnejší než inzeráty iných zamestnávateľov,
- **vytvárať a udržiavať záujem** - informácia o pracovnom mieste, podniku, podmienkach zamestnania a požadovanej kvalifikácii musí inzerát zdieľať atraktívnym a zaujímavým spôsobom,
- **stimulovať akciu**- posolstvo inzerátu musí byť oznámenie, ktoré upúta nielen oči, ale tiež prinúti ľudí prečítať si inzerát až do konca a bude mať za následok dostatočný počet odpovedí od vhodných uchádzačov.

b) On- line získavanie pracovníkov

„On- line získavanie pracovníkov alebo takzvané E-recruitment využíva pri získavaní pracovníkov prostriedky založené na počítačových sieťach, ako je firemná verejnosti prístupná internetová stránka alebo verejnosti neprístupná internetová stránka. Proces získavania pracovníkov pomocou počítačových sietí sa skladá z prilákania, triedenia a kvalifikovania uchádzačov (predvýberu), výberu a ponúkania zamestnania alebo odmietania uchádzačov.“ (Armstrong, 2007, str. 353) Internet má v oblasti získavania zamestnancov veľmi silné postavenie. V súčasnej dobe predstavuje pre viaceré firmy hlavný a pre niektoré dokonca aj jediný komunikačný kanál pri oslovovaní záujemcov o voľné miesta.

c) Ústny dotaz alebo ponuka

Tento spôsob získavania zamestnancov je považovaný za značne komplikovaný. Je využívaný najmä pri obsadzovaní vysokých funkcií a spočíva vo vyhľadávaní talentovaných ľudí v danom odbore. Títo adepti, ktorí sú vytipovaní a oslovení priamo zamestnávateľom, často nevyhľadávajú novú prácu, pretože už zastávajú pracovný post u konkurencie. V súčasnosti je tento spôsob získavania pracovníkov skôr zabezpečovaný externe. Takzvaní „headhunteri“ vytvárajú zoznam talentovaných ľudí a preverujú ich schopnosti či pracovnú minulosť. Platy týchto „lovcov hláv“ však nie sú lacné.

d) Odporúčenie zamestnancov

Odporúčania od súčasných zamestnancov predstavujú relatívne rýchly a lacný prostriedok pre získanie nových ľudí. Aby táto metóda bola úspešná, je potrebné aby zamestnanci včas vedeli o voľnom pracovnom mieste a požiadavkách na nového pracovníka. Táto metóda získavania pracovníkov obsahuje radu výhod: pracovník nechce pokaziť svoju povest' odporúčením nevhodnej osoby a tá naopak nechce sklamať človeka, ktorý ju odporučil. Odporúčanie znižuje riziko prijatia nevhodného zamestnanca a preto sa považuje za jednu z najspoľahlivejších metód získavania pracovníkov.

e) Vývesky

Táto metóda sa najčastejšie využíva v situáciách, keď sa organizácia rozhodne využiť vnútorné zdroje. Výveska sa môže nachádzať v organizácii akéhokoľvek druhu, ale i mimo nej. Dôležité však je aby výveska sa nachádzala na mieste, kde majú zamestnanci možnosť všimnúť si ju. Je vhodný na obsadzovanie nižších pozícií.

f) Úrady práce

Opäť sa jedná o metódu, ktorá je lacná a vhodná pre obsadzovanie do nižších pozícií. Organizácia si plní svoju zákonnú povinnosť a zároveň je pre ňu spolupráca s úradom práce prospešná. Dôležité je podrobné formulovanie požiadaviek na uchádzača a taktiež záujem o spoluprácu s príslušným úradom. Úrad práce však poskytuje len obmedzené množstvo uchádzačov a väčšinou sa jedná o nízko kvalifikovaných ľudí.

g) Spolupráca s agentúrami a sprostredkovateľmi práce

Personálne agentúry a sprostredkovateľne práce fungujú ako sprostredkovatelia medzi záujemcom o prácu a zamestnávateľom. Majú vlastné databázy uchádzačov, z ktorých následne vyberajú a hodnotia vhodných kandidátov podľa požiadaviek zamestnávateľa. Zaisťujú všetky zákonné povinnosti vrátane platieb poisťných či daňových. Táto metóda získavania zamestnancov sa neustále rozširuje. V súčasnosti existuje množstvo agentúr a sprostredkovateľní práce. Mnohé neponúkajú iba získavanie, ale taktiež i výber zamestnancov. Agentúry sú rýchle, efektívne a zároveň šetria podniku čas, ktorý by strávili pri samotnom získavaní a výbere zamestnancov.

h) Uchádzači sa ponúkajú sami

Táto relatívne pasívna metóda spočíva v tom, že sa uchádzači sami ponúkajú organizáciám známym najmä vďaka stabilnému postaveniu na trhu s povestou dobrého zamestnávateľa. Záujemcovia, ktorí chcú získať voľné pracovné miesto využívajú pre svoju prezentáciu osobné návštevy, telefón či písomný styk. Výhodou metódy je eliminácia nákladov na personálnu inzerciu, ktoré sú obvykle vysoké. Nevýhodou metódy je, že uchádzači majú často skreslenú predstavu o potrebách organizácie a mnohí z nich sú nevyužitelní.

ch) Spolupráca s ostatnými organizáciami

Predovšetkým ide o priamu spoluprácu so vzdelávajúcimi inštitúciami ako sú učňovské, stredné či vysoké školy. Organizácie sú oboznámené s učebnými osnovami a vedia aké znalosti a zručnosti môžu od absolventov očakávať. Na základe určitého výberu sa zamestnávateľia snažia vytipovať najvhodnejších študentov pre doplnenie pracovného kolektívu a zároveň môžu už počas štúdia aspoň čiastočne ovplyvňovať ich odbornú pripravenosť. Ako nevýhody tohto spôsobu získavania pracovníkov môžeme uviesť chýbajúcu alebo len krátku prax a sezónnosť nástupu absolventov.

2.2.3 Ciele získavania pracovníkov

Autorky Foot a Hook tvrdia, že organizácie nepôsobia vo vákuu a prijímanie zamestnancov je jednou zo situácií, kedy sa organizácia nadviaže kontakt s okolitým svetom. Podľa nich sú ďalšími faktormi ovplyvňujúcimi prijímanie zamestnancov sústava predpísaná legislatívou a fakt, že žiadna organizácia nechce míňať jej peniaze na nepotrebné aktivity. Na tomto základe určili ciele získavania pracovníkov:

- získať súbor vhodných kandidátov na voľné pracovné miesta,
- použiť spravodlivý proces a možnosť demonštrovať, že proces bol spravodlivý,
- zabezpečiť, že všetky aktivity získavania pracovníkov prispievajú k cieľom organizácie a vhodnému organizačnému image,
- riadiť aktivity získavania pracovníkov vo výkonnom a nákladovo výhodnom spôsobe.

Základný cieľ získavania a následne aj výberu zamestnancov je teda získať určité množstvo a kvalitu pracovných síl, ktoré sú potrebné pre uspokojenie potreby ľudských

zdrojov danej organizácie a to s vynaložením minimálnych nákladov.

Väčšina problémov manažmentu ľudských zdrojov môže byť analyzovaná z hľadiska právneho, morálneho a firemného. S prihliadnutím na vyššie stanovené ciele získavania pracovníkov môžu podľa autoriek Hook a Foot (2008, str. 143) byť tieto hľadiská byť:

- **právne** – konať v súlade s antidiskriminačným zákonom,
- **morálne** – zabráňovať diskriminácii ako z dôvodov morálnych tak z dôvodov právnych,
- **firemné** – zabezpečiť, že všetko úsilie je riadené smerom k dosiahnutiu podnikových cieľov.

2.3 Predvýber uchádzačov

„ Väčšina zamestnávateľov by si priala urobiť rozhovory s množstvom uchádzačov ešte predtým, než im ponúknu pracovné miesto. Vo väčšine prípadov priláka úspešná náborová kampaň viac uchádzačov, než s koľkými by bolo možné pohovory viesť. Prvým krokom je preto redukcia uchádzačov na zvládnuteľný počet a tento proces je známy ako predvýber. „ (Foot, Hook, 2005, str. 85).

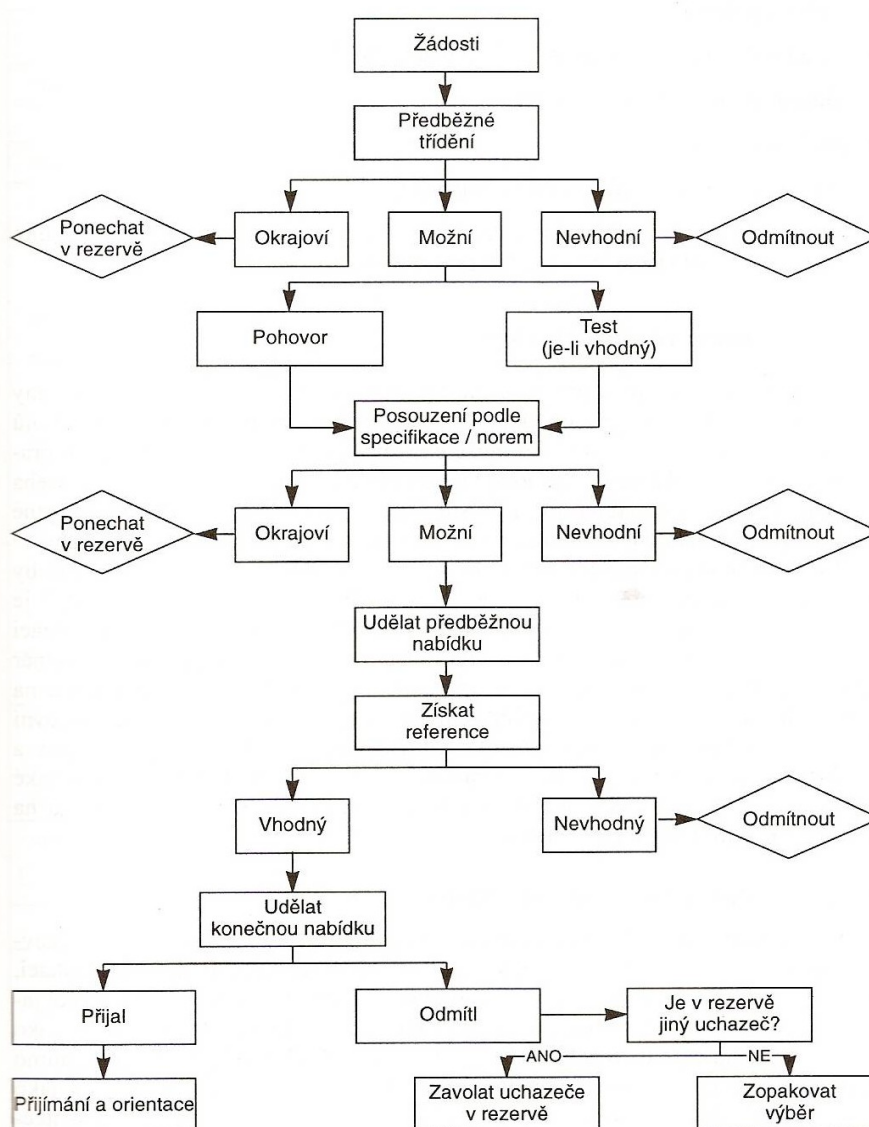
V priebehu predvýberu na základe predložených dokumentov sa zo všetkých uchádzačov vyberajú vhodné osoby pre zaradenie do procesu výberu. Najčastejšie sa jedná o dotazníky, životopisy prípadne motivačné listy. Je nutné porovnať takto získané informácie o jednotlivých uchádzačoch s požiadavkami, ktoré boli stanovené na základe špecifikácie pracovného miesta. Firma by nemala diskriminovať potenciálnych uchádzačov, ale mala by sa snažiť získať možných uchádzačov na základe schopností vykonávať požadovanú prácu.

Predvýber pracovníkov by mali vykonávať minimálne dve na sebe nezávislé osoby. Tie na základe vopred daných kritérií (vyplývajúcich z profilu pracovného miesta a kvalifikačného profilu) vyberú vhodný počet uchádzačov pre ďalšie výberové riadenie. Uchádzači sú triedení do troch skupín podľa kľúčových kritérií– vhodní, nevhodní a okrajoví. Okrajoví uchádzači sa ponechávajú v rezerve a pozývajú sa do ďalšieho kola výberu a to v prípade nedostatočného počtu vhodných uchádzačov.

2.4 Výber zamestnancov

„Zatiaľ čo úlohou získavania pracovníkov je vyhľadávanie vhodných uchádzačov, úlohou výberu pracovníkov je posúdenie predpokladov týchto uchádzačov vzhľadom k nárokom obsadzovaného pracovného miesta a j ich perspektívnemu využitiu v organizácii a rozhodnutí o uchádzačovi, ktorý sa javí ako najvhodnejší, ako najlepšie vyhovujúci stanoveným požiadavkám na výkon a správania sa na danom mieste.“ (Kocianová, str. 94, 2010)

Schéma č. 3: Proces výberu zamestnancov



Zdroj: Armstrong, 1999

Proces výberu zamestnancov predstavuje postupnosť určitých krokov smerujúcich k rozhodnutiu, ktorému uchádzačovi o danú pozíciu bude dané miesto ponúknuté. Výsledkom získavania pracovníkov by mal byť dostatočný počet vhodných uchádzačov, z ktorých sa následne vo výberovom procese vyberajú tí najlepší. Postupnosť jednotlivých krokov výberu zobrazuje vyššie uvedená schéma.

2.4.1 Metódy výberu pracovníkov

Kocianová (2010, str. 98) tvrdí, že: „metódy výberu pracovníkov sú využívané k posúdeniu jednotlivých uchádzačov vzhľadom k nárokom obsadzovaného pracovného miesta s cieľom dospieť k rozhodnutiu, ktorý z uchádzačov je pre danú pozíciu najvhodnejší. K výberu pracovníkov existuje rada metód, avšak žiadna z nich nemôže z úplne spoľahlivo zaručiť úspešnosť vybraného pracovníka. Žiadna univerzálna a najlepšia metóda výberu pracovníkov neexistuje, v praxi sa osvedčuje kombinácia viacerých metód.“ Hlavnými metódami výberu pracovníkov sú:

- **pohovory,**
- **assessment centra,**
- **testy pracovnej spôsobilosti,**
- **referencie.**

Pohovory

„Osobný pohovor s uchádzačom môže ku správne výberu prispieť predovšetkým vtedy, ak je predom pripravený a jasne štruktúrovaný. Predpokladom úspešného výberu je pomerne presná predstava o tom, aké odpovede uchádzačov na pripravené otázky považujeme za žiaduce (a prečo) a čo určitá odpoveď o kandidátovi skutočne vypovedá“ (Urban, 2006, str. 32).

Pohovory sú stále jednou z najčastejšie používaných metód výberu pracovníkov. Sú relatívne lacné a väčšina zamestnávateľov uprednostňuje stretnúť sa s uchádzačom a pohovoriť si s ním ešte pred tým, než bude prijatý. Bežné prijímacie pohovory sú napriek svojej obľube nie sú príliš úspešným ukazovateľom vhodnosti uchádzača na dané zamestnanie. Je známe, že nie sú dosť objektívne. Mnohokrát dochádza k skresleniu

a predsudkom. Preto si proces vytvárania pohovoru si vyžaduje vopred premyslenú prípravu. No na druhej strane pohovor poskytuje informácie, na základe ktorých usudzujeme, či je daný uchádzač môže zapadnúť do organizácie a súčasného tímu. Ide o informácie viac konkrétnejšie a podrobnejšie ako keď ich získavame z iných zdrojov.

Pohovor slúži k overeniu predbežných úsudkov o uchádzačovi, jeho motivácii a predpokladoch. Obom stranám tak prináša autentické informácie, ktoré vyhodnocujú aby tak posúdili, ako vzájomne zladit' ich požiadavky a predstavy. Pohovor môže byť v troch formách:

- **štruktúrovaný,**
- **neštruktúrovaný,**
- **pološtruktúrovaný.**

Štruktúrovaný (štandardizovaný) - pri tej to forme pohovoru sú obsah, sekvencia otázok aj čas, ktorý je možné venovať jednotlivým otázkam predom pripravené a plánované. Všetky otázky sú položené všetkým uchádzačom. Odpovede sú posudzované na základe vopred stanovených modelových odpovedí. Bernan tvrdí, že pri štruktúrovanom pohovore má tazateľ možnosť opakovať otázky pokiaľ je to nutné, môže skúmať oblasti s najväčšou dôležitosťou alebo tie oblasti, kde mu chýbajú informácie. Tento typ pohovoru je efektívnejší, presnejší a spoľahlivejší. Redukuje možnosť subjektívneho prístupu k jednotlivým uchádzačom, dáva im rovnaké možnosti a umožňuje tak následné zrovnanie uchádzača o zamestnanie s ďalšími kandidátmi. Je však náročnejší na prípravu a na posúdenie osobnosti uchádzača.

Neštruktúrovaný (voľne plynúci) - sú obsah, postup aj časový rozvrh utvárané až počas jeho priebehu a pozorovateľ sa nesnaží získať rovnakú informáciu od každého kandidáta. Teda nezaručuje porovnateľnosť uchádzačov a nedáva im rovnakú šancu. Viest' tento druh pohovoru by mal veľmi skúsený hodnotiteľ, ktorý vie plánovať, organizovať a kontrolovať proces pohovoru. Mal by byť schopný spoľahlivosť odpovedí posúdiť pomocou konfrontácie verbálnej komunikácie a neverbálnymi signálmi. Je citlivý na tzv. halo efekt (prvý dojem, ktorý uchádzač vyvolá, ovplyvňuje celú podobu pohovoru a posudzovanie uchádzača) a umožňuje zistiť o uchádzačovi niektoré zaujímavé skutočnosti a lepšie posúdiť jeho osobnosť.

Pološtruktúrovaný - táto forma pohovoru sa snaží spojiť výhody a tiež eliminovať nevýhody

neštruktúrovaného a štruktúrovaného pohovoru. Požívajú sa dve formy tohto pohovoru. V prvej je časť pohovoru štruktúrovaná a časť predstavuje voľne plynúci rozhovor. V druhom prípade sú stanovené len ciele pohovoru a pozorovateľ pristupuje k pohovoru pružne. Má možnosť klásť aj otázky, ktoré vyplynú zo situácie, pričom štruktúrovaná a neštruktúrovaná zložka sa môžu prelínať a je vymedzený len celkový čas pohovoru. Je však veľmi náročný na schopnosti posudzovateľov a tak vyžaduje ich dôkladné preškolenie.

Ďalšie typy pohovorov:

Individuálny pohovor - rozhovor uskutočňovaný medzi pracovníkom vedúcim pohovor a uchádzačom (1+1). Je príležitosťou k nadviazaniu úzkeho kontaktu, na druhej strane je do značnej miery subjektívny a poznačený predsudkami.

Pohovorový panel - ide o pohovor, ktorý vedie skupina dvoch alebo viacerých ľudí. Najčastejšie sa ho zúčastňujú personalista a línioví manažéri. Umožňuje objektívnejšie posúdenie uchádzača.

Výberová komisia - je oficiálnejším pohovorom. Zúčastňuje sa ho komisia a uchádzač. Opäť umožňuje objektívnejšie posúdenia uchádzača a to na základe vzájomného porovnávania poznatkov získaných pri pohovore.

Assessment centra

Ako ekvivalent assessment centra by sa dal použiť pojem diagnosticko-výcvikový program. Ide o metódu skupinového testovania založenú predovšetkým na simuláciách pracovných činností, ktorej sa účastní naraz niekoľko uchádzačov o danú pozíciu. Vďaka nej je možné porovnávať správanie sa a výkony vybraných kandidátov, ktorí plnia rovnaké úlohy. Umožňuje otestovať pracovnú spôsobilosť uchádzača na plnenie úlohy obsadzovaného pracovného miesta. Behom jednotlivých kôl sú pozorovaní niekoľkými hodnotiteľmi. Medzi nimi býva personálny manažér podniku, odborný manažér a niekoľko konzultantov z externej poradenskej služby. Cook uvádza, že väčšina prvkov AC ako skupinové cvičenia, hranie rolí, simulácie a iné, sú stanovené hodnotiteľmi, ktorými zvyčajne bývajú línioví manažéri. Pri každom kandidátovi sa okrem odborných predpokladov pre danú obsadzovanú pozíciu hodnotia aj tvorivosť, odolnosť voči stresu, verbálne a komunikačné schopnosti, vystupovanie vo vzťahu k partnerom, organizačný talent a pod. Assessment centra sú využívané skôr na

obsadzovanie vyšších pozícií. Výsledky podávajú pomerne presný odhad budúceho pracovného výkonu kandidáta.

Assessment centrá sú teda vhodným pomocníkom pri posúdení toho, do akej miery uchádzači vyhovujú kultúre organizácie. Umožňuje to nielen pozorovanie ich správania v rôznych situáciách, ale i rada testov a štruktúrovaných rozhovorov, ktoré sú súčasťou tohto postupu. Assessment centrá zároveň poskytujú uchádzačom možnosť vcítiť sa do organizácie a jej hodnôt, takže sa môžu lepšie rozhodnúť, či im bude práce v organizácii vyhovovať, či nie (Armstrong, 2007).

Testy pracovnej spôsobilosti

Pracovná spôsobilosť vyjadruje mieru, akou jednotlivец spĺňa nároky na pracovnú činnosť na konkrétnom pracovnom mieste. V širšom pojatí zahŕňa požiadavky na spôsobilosť, odbornosť jedinca, jeho vzdelanie, znalosti a schopnosti, osobnostné charakteristiky a ďalšie spôsobilosti. Testy by mali byť zadávané a vyhodnocované odborníkom alebo vyškoleným asistentom. Malé a stredné firmy sú však odrádzané od ich využívania najmä kvôli vysokým nákladom, ktoré sa s nimi spájajú.

Výkonové testy

Predstavujú metódy zamerané na hodnotenie výkonu a jeho kvality. Sú určené na meranie toho, čo jedinec vie, čo pozná, aký má potenciál, o čo usiluje a čo reálne dokáže. Výkonnostné testy zahŕňujú testy inteligencie, vedomostí a schopností:

- **Testy inteligencie** – majú slúžiť k posúdeniu schopnosti myslieť. Merajú IQ kandidátov s ohľadom na ich vek. Tieto testy vychádzajú z predpokladu, že všeobecná inteligencia ovplyvňuje individuálne schopnosti. Ich výsledkom býva tzv. intelligenčný kvocient.
- **Testy vedomostí** – hodnotia a preverujú hĺbku jeho znalostí a schopnosť jedinca tieto znalosti prakticky využívať. Sú to znalosti získané vo vzdelávacích inštitúciách či behom prípravy na povolanie.
- **Testy schopností** – sú používané k hodnoteniu existujúcich, ale i potenciálnych schopností jedinca. Nezameriavajú sa iba na manuálnu zručnosť a motorické schopnosti, ale taktiež na radu schopností duševných.

Referencie

„Zmyslom referencií je získať konkrétnu informáciu o budúcom pracovníkovi a názory na jeho charakter a vhodnosť pre dané pracovné miesto. Konkrétna informácia je zrejmá a podstatná. Je jednoducho nevyhnutná pre overenie povahy predchádzajúceho zamestnania. Doby zamestnania, dôvodu odchodu zo zamestnania (pokiaľ je to relevantné), výšku platu či platového tarifu a možno i niektorých charakteristík pracovného správania.“ (Armstrong, 2007, str. 365)

V súčasnosti sú referencie bežne využívané organizáciami, ktoré chcú zamestnať nového pracovníka. Autormi referencií bývajú najčastejšie bývalí zamestnávateľi, kolegovia, pedagógovia, školitelia či obchodní partneri. Organizácia sa snaží získať informácie, ktoré sa týkajú pracovných skúseností, schopností, znalostí či charakterových vlastností uchádzača. Názory na vhodnosť a charakter uchádzača sú však málo spoľahlivé. Je to najmä z toho dôvodu, že tento spôsob hodnotenia uchádzača bude vždy subjektívny, pretože nepodlieha žiadnym kritériám.

2.4.2 Chyby a nedostatky vo výbere pracovníkov

Chyby či nedostatky vo výbere pracovníkov veľmi výrazne ovplyvňujú celý proces výberu. Eliminácia týchto problémov a dosiahnutie správneho výberu zamestnancov by malo byť jednou zo základných úloh organizácie. Je preto dôležité poznať niekoľko v praxi najčastejšie sa vyskytujúcich úskalí správneho výberu:

- **Reaktívny prístup** – spoločnosť vstupuje na nové trhy, „štartuje“ nové činnosti a procesy. Dôsledkom toho dochádza k rade rezignácií zo súčasných pozícií. Spoločnosť však nehľadá nových manažérov, schopných docieľiť efekty v nových podmienkach, ale snaží sa nájsť niekoho s podobnými kvalitami predchádzajúcich, avšak bez ich zjavných defektov. Problém tohto prístupu teda spočíva najmä v zameraní sa na ľudí a získanie žiaducich kompetencií v ich ovplyvňovaní, skôr než v dôslednej znalosti profesie.
- **Nerealistická špecifikácia pracovného miesta** – ide o vypracovanie nespĺniteľnej pracovnej náplne a popisu práce. Ďalšou chybou je stanovenie nerealistických

požiadaviek na kandidáta. Organizácia hľadá určitý ideál a to bez ohľadu na jej skutočnú a aktuálnu potrebu.

- **Akceptácia ľudí podľa štylizácie** – behom výberového pohovoru je len veľmi náročné odhaliť charakter človeka. Uchádzači sa snažia vyzerat' lepši aby zväčšili svoje šance na prijatie. Buď nehovoria pravdu alebo upravujú svoje odpovede podľa očakávaní. Problém nastáva v situácii kedy si organizácia určité skutočnosti nemôže overiť.
- **Dôvera v referencie** – problém nastáva v obmedzenej vierohodnosti referencií. Bývalí zamestnávateľia či kolegovia najčastejšie hodnotia interpersonálne vzťahy a len málokedy prínos dotyčného pre firmu. Ďalší problém spočíva v tom, že manažéri dôverujú referenčným zdrojom a neoverujú si získané informácie.
- **Zotrvávanie v predpojatosti a v predsudkoch** – omyl spočíva v uprednostňovaní uchádzačov, ktorí sú určitým spôsobom podobní vyberajúcim manažérom. Kvôli predpojatosti a predsudkom dochádza k množstvu chybných súdov o kandidátoch (napr. kvôli národnosti či rase).
- **Politikárčenie** – jedná sa o situáciu, v ktorej manažér alebo vlastník presadzuje svojich priateľov, známych, rodinu či jemu oddaných ľudí a pritom sa nezaujíma o preskúmanie ich skutočných schopností. Dôsledky mávajú devastujúci účinok ako na výkonnosť tak i na morálku.

2.5 Právny rámec získavania a výberu zamestnancov

Pri získavaní zamestnancov a pri ich výbere je veľmi dôležité rešpektovať právny rámec tvorený najmä zákonníkom práce, zákonom o zamestnanosti, antidiskriminačným zákonom, ktorý zakazuje diskrimináciu či už podľa pohlavia, rasy, veku, rodinného stavu náboženstva, politického presvedčenia a pod. Nesmieme opomenúť i celú radu právnych aktov prebraných od Európskych spoločenstiev a Európskej Únie, medzi ktoré patrí napríklad Smernica Rady ktorou sa ustanovuje všeobecný rámec pre rovnaké zaobchádzanie v zamestnaní a povolani, Smernica Rady o vykonávaní zásady rovnakého zaobchádzania s mužmi a ženami, pokiaľ ide o prístup k zamestnaniu, odbornej príprave a postupu v zamestnaní a o pracovné podmienky,

Smernica Rady, ktorou sa ustanovuje zásada rovnakého zaobchádzania medzi osobami bez ohľadu na ich rasový alebo etnický pôvod a iné.

Aby organizácia zabezpečila rešpektovanie vyššie spomínanej legislatívy je teda potrebné celý proces výberu pracovníkov veľmi pozorne sledovať. Autorky Foot a Hook (2005, str. 130) tvrdia, že výberový proces by mal byť monitorovaný z nasledujúcich dôvodov:

- zaistiť, že je výber prevádzaný v rámci firemnej politiky a diskriminačnej legislatívy;
- určiť platnosť výberových rozhodnutí;
- zaistiť, že existuje prijateľná úroveň spoľahlivosti medzi hodnotiteľmi a tazateľmi.

2.6 Hodnotenie efektívnosti výberového procesu

„Ako ktorákoľvek iná činnosť, do ktorej vkladáme prostriedky tak tiež proces prijímania a výberu zamestnancov môže byť hodnotený z hľadiska efektívnosti (prínosu).“ (Stýblo, 2003, str. 69)

Správny výber pracovníkov nebýva najlacnejšou záležitosťou a preto mávajú organizácie záujem na tom, aby investície, ktoré vložili do tohto výberu mali preukázateľnú návratnosť. K hodnoteniu efektívnosti výberového procesu sa používa mnoho ukazovateľov. Medzi najbežnejšie ukazovatele používané v praxi podľa Stýbla (2003) patrí:

- počet žiadateľov prijatie / počet žiadateľov pozvaných na pohovor,
- počet rozhovorov / počet uskutočnených ponúk zamestnania,
- počet uskutočnených ponúk zamestnania / počet ponúk akceptovaných uchádzačmi,
- počet novoprijatých zamestnancov / počet posudzovaných uchádzačov,
- počet novoprijatých zamestnancov / počet doterajších zamestnancov >1 rok,
- náklady na získavanie a výber / počet novoprijatých zamestnancov.

Všetky hodnoty jednotlivých ukazovateľov by si mala organizácia zaznamenávať a uschovávať, aby mohla tieto údaje porovnávať. Na základe nich tak môže pri zmene postupu získavania a výberu pracovníkov preveriť, či sa jeho efektivita zvýšila alebo nie. Práve podľa výsledku by mali zamestnávateľia činiť príslušné opatrenia vedúce k zlepšeniu a zefektívneniu procesu získavania a výberu zamestnancov.

2.7 Zhrnutie

Medzi najdôležitejšie úlohy organizácie patrí i zabezpečenie toho, aby všetky pracovné miesta boli obsadené primerane kvalifikovanými a spoľahlivými zamestnancami. Získavanie a výber pracovníkov predstavujú kľúčové fázy formovania pracovnej sily organizácie. Samotná pracovná sila, čiže ľudské zdroje, je dôležitým prostriedkom pri dosahovaní konkurenčnej výhody, ale i cieľov, ktoré si organizácia stanovila. Získavanie zamestnancov je definované ako proces, pri ktorom organizácia zabezpečuje vhodných uchádzačov na voľné pracovné miesta. Cieľom získavania zamestnancov je predovšetkým to, aby pri vynaložení primeraných nákladov boli získaní kvalifikovaní a kvalitní zamestnanci, a to v počte zodpovedajúcom aktuálnym potrebám organizácie. Výber zamestnancov teda predstavuje proces rozhodovania o najvhodnejšom potenciálnom zamestnancovi z rôznych hľadísk, ktorý organizácii zabezpečí čo možno najväčší prínos. A práve z týchto dôvodov by sa mala každá organizácia, nezávisle na jej veľkosti, snažiť venovať dostatočnú pozornosť procesu získavania a výberu zamestnancov a zabezpečiť tak čo najvyššiu kvalitu tohto procesu. Použitím odbornej literatúry bol stanovený teoretický rámec procesu získavania a výberu zamestnancov, ktorý bude následne využitý v praktickej časti.

3 PRAKTICKÁ ČASŤ

3.1 Charakteristika firmy Ladislav Jaroš- JARMONT

Firma Ladislav Jaroš – JARMONT sídli v obci Podvysoká č.22, PSČ 023 57 s prevádzkou v Čiernom pri Čadci č. 468, PSČ 023 13. Jedná sa o fyzickú osobu zapísanú do obchodného registra, ktorá na trhu pôsobí od 04.01.1991. Od tohto obdobia prešla mnohými zmenami a v súčasnosti disponuje výrobou kvalitných produktov, širokou škálou poskytovaných služieb, modernou technológiou, kvalitnými pracovníkmi a moderným pracovným prostredím.

Predmetom podnikateľskej činnosti je výroba obmedzovačov rýchlosti na výťahy, výroba stavebných lešení a náhradných komponentov. Od roku 2000 sa k predmetu podnikania priradila aj sprostredkovateľská a obchodná činnosť v oblasti stavebníctva, strojárstva, drevovýroby, potravinárskeho a zmiešaného tovaru, v roku 2003 vnútroštátna a medzinárodná kamiónová doprava, neskôr kovovýroba a zámočnícke práce.

Z dôvodu znižovania nákladov sa majiteľ rozhodol rozšíriť svoju činnosť o opravy a údržbu vlastných vozidiel. Tak nakoniec pribudla k predmetu podnikania diagnostika a opravy cestných motorových vozidiel. Aj napriek vyšším počiatocným investíciám sa časom potvrdila správnosť tohto kroku. Na tento účel bol vytvorený priestor v sídle firmy, kde sa neskôr presunula aj administratíva, čo viedlo k ďalšiemu zníženiu nákladov. Od roku 2006 začali byť servisné služby poskytované aj externým zákazníkom. V súčasnosti je servis stále v prevádzke a je zákazníkmi čoraz vyhľadávanejší.

Firma v roku 2010 zrušila činnosť kamiónovej prepravy. Jednalo sa o realizáciu kamiónovej prepravy v Európe, pričom šlo predovšetkým o celokamiónové zásielky, ale taktiež čiastočné zásielky tovaru s menšími rozmermi a tonážou. Firma vlastnila šesť nákladných vozidiel typu valníkových návesových súprav a zamestnávala trinásť vodičov, ktorí boli následne roku 2010 prepustení. K tomuto prudkému poklesu počtu zamestnancov došlo z dôvodu nerentability vnútroštátnej a medzinárodnej kamiónovej dopravy, ktorá bola spôsobená ekonomickou krízou, ale i skutočnosťou, že vstupom Slovenska do Európskej únie vzrástla konkurencia v tejto oblasti podnikania.

3.2 Produkty

Pre firmu je veľmi dôležité aby obstála v konkurenčnom boji na trhu. Aby dosiahla konkurencieschopnosť je jej neoficiálnym mottom:“ Kvalita a spokojnosť zákazníka sú pre nás hlavnými prioritami“. Zameriava sa teda predovšetkým na výrobu a dodávku vysokokvalitných výrobkov.

K hlavným a najčastejšie odkupovaným produktom patria napríklad lešenárske rúry viacerých dĺžok, upínacie spojky, nadstavovanie spojky, náložky, jazýčky, skrutky, matice, lešenárske račne, obmedzovače rýchlosti na výťahy a iné.

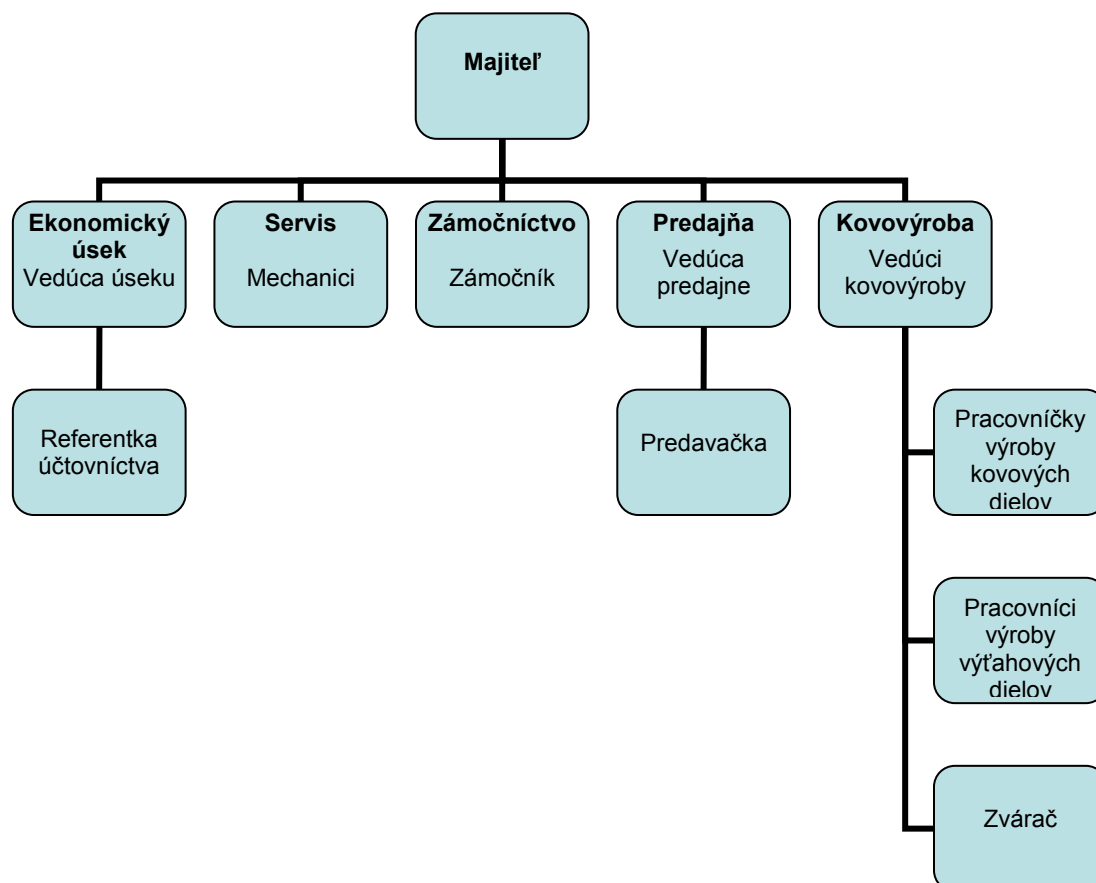
Produkty sú dodávané na základe uhradenej zálohovej faktúry alebo poprípade platby v hotovosti. V stanovenej cene pre zákazníka nie sú zahrnuté ceny podlažíek, doprava a ani cena palety na spojky. Užívateľ je pri montáži, prevoze a demontáži povinný dodržiavať stanovený súbor technických noriem.

Čo sa týka konkurencie firma Ladislav Jaroš – JARMONT nemá v okrese Čadca konkurenciu vo výrobe obmedzovačov rýchlosti na výťahy a v Žilinskom kraji je konkurencia len malá. Silnú konkurenciu však pociťuje v oblasti výroby stavebných lešení. Preto sa orientuje predovšetkým na spomínanú kvalitu výrobkov, úzku spoluprácu so zmluvnými partnermi a príjemný prístup k potenciálnym zákazníkom. Nesmieme opomenúť pripravenosť kedykoľvek nadviazať ďalšiu novú spoluprácu na princípoch korektných dodávateľsko-odberateľských vzťahov.

3.3 Organizačná štruktúra

Európska únia pre rozdelenie podnikov do jednotlivých kategórii podľa veľkosti používa kritéria, ktorými sú počet zamestnancov, ročný obrat alebo ročná bilančná suma. Práve na základe týchto parametrov je možné zaradiť firmu Ladislav Jaroš – JARMONT do malých podnikov. Aj z toho dôvodu je organizačná štruktúra je pomerne jednoduchá, tak ako ju zobrazuje nižšie znázornená schéma č.4. Ide o organizačnú štruktúru s bohatšou horizontálnou členitosťou, ktorá vznikla predovšetkým z dôvodu rôznorodosti vyrábaných výrobkov a poskytovaných služieb.

Schéma č. 4: Organizačná štruktúra firmy Ladislav Jaroš – JARMONT



Zdroj: Interné zdroje firmy Ladislav Jaroš – JARMONT

4 Analýza získavania a výberu zamestnancov

Pri zisťovaní adekvátnych informácií o doterajšom spôsobe získavania a výberu zamestnancov vo firme Ladislav Jaroš – JARMONT, potrebných pre analýzu danej problematiky, boli využité dve techniky sociologického výskumu – rozhovor a analýzu interných dokumentov organizácie.

Rozhovory boli autorke poskytnuté administratívnou pracovníčkou a samotným majiteľom. Pri rozhovoroch bol využitý neštandardizovaný rozhovor, kde štruktúra rozhovoru nie je vopred určená. Vopred sú stanovené len okruhy otázok a rozhovor je prispôbovaný odpoveďami respondenta. Rozhovory sa uskutočnili celkom štyrikrát, vždy trvali približne hodinu a prebiehali v pracovných priestoroch majiteľa a administratívnej pracovníčky. Počas

jednotlivých rozhovorov bola autorka podrobne oboznámená s chodom firmy, s jej výrobkami a poskytovanými službami, ale najmä so spôsobmi získavania a výberu zamestnancov. Posledná konzultácia bola spojená s prehliadkou priestorov firmy, ako doplnenie predstavy o jej celkovom fungovaní.

Na základe preštudovanej literatúry je možné skonštatovať, že rozhovor je tou najstaršou, ale i najprirodzenejšou metódou využívanou na získavanie informácií a to ako v prieskumoch tak aj v bežnej každodennej komunikácii. Hlavnými dôvodmi výberu práve tejto metódy, metódy rozhovoru, boli výhody tejto techniky zberu informácií. Išlo predovšetkým o priamy kontakt s respondentom, možnosť klásť doplňujúce otázky po vyčerpaní pripravených otázok, okamžitá spätná väzba, bezprostredná komunikácia, možnosť úpravy a spresnenia otázok a odpovedí, možnosť objasnenia sporných otázok, či možnosť pozorovania neverbálnych prejavov. Cieľom tejto vybranej metódy, metódy rozhovoru, bolo získať čo najviac informácií o procesoch získavania a výberu zamestnancov, na základe ktorých bola vypracovaná praktická časť bakalárskej práce.

Z dôvodu súčasného pomerne nízkeho počtu zamestnancov vo vybranej organizácii, ktorí by tak tvorili výberový súbor malého rozsahu, kde by veľmi pravdepodobne dochádzalo pri dotazníkovom šetrení k určitým skresleniam, bola ako ďalšia metóda pre získanie dodatočných informácií využitá analýza interných dokumentov firmy. Tieto dokumenty boli autorke poskytnuté majiteľom na poslednej konzultácii a boli využité pri vypracovávaní názorných grafov a tabuliek. Išlo najmä o materiály zachytávajúce počty zamestnancov za jednotlivé roky, organizačnú štruktúru, vývoj firmy, podklady k výrobkom a poskytovaným službám a ďalšie.

4.1 Špecifikácia predmetu analýzy

Cieľom tejto bakalárskej práce je aplikovať získané teoretické poznatky do praxe v konkrétnom systéme získavania a výberu pracovníkov firmy Ladislav Jaroš – JARMONT. Za použitia vybraných metód sociologického prieskumu sa autorka zameria na to, akým spôsobom je daný systém nastavený a taktiež, či je nastavený správne. Pri zistení problémov budú predložené návrhy, ktoré by mali napomôcť k zlepšeniu procesu získavania a výberu zamestnancov. K tomu je potrebné presne špecifikovať predmet analýzy, ktorým je najmä

zhodnotenie nasledujúcich aspektov organizácie:

- sociálne a pracovné podmienky,
- prístup k riadeniu ľudských zdrojov,
- charakteristika súčasných zamestnancov,
- metódy získavania pracovníkov,
- dokumenty požadované od uchádzačov,
- metódy výberu pracovníkov,
- priebeh výberového pohovoru.

4.2 Postup analýzy

Po tom ako bol autorkou špecifikovaný samotný predmet analýzy, bolo potrebné stanoviť si aj jej presný postup. Celý postup začal naštudovaním odpovedajúcej literatúry obsahujúcej potrebné informácie o technikách sociologického prieskumu, ktoré boli v práci využité. Autorka sa zameriavala na situácie, kedy sa tieto metódy využívajú, ako pri nich správne postupovať, aké sú ich výhody a nevýhody, najčastejšie chyby, ktoré sa pri nich vyskytujú, ale aj to ako spracovávať informácie, ktoré sa získajú na základe využitia týchto metód. Následne sa zamerala na získanie všetkých potrebných informácií prostredníctvom rozhovoru a preštudovania interných materiálov firmy.

Ako už bolo uvedené vyššie materiály, ktoré boli na záver konzultácií poskytnuté autorke administratívnou pracovníčkou, predstavovali interné dokumenty a iné rozličné materiály, ktoré mi slúžili ako podklad pri vypracovaní názorných grafov a tabuliek. Zamerali sa prevažne na informácie týkajúce sa súčasnej stratégie získavania a výberu zamestnancov, súčasných zamestnancov a ich niektoré charakteristiky (veková štruktúra, pohlavie, bydlisko), vyrábané výrobky a poskytované služby a organizačnú štruktúru.

Všetky poznatky boli starostlivo zaznamenané aby sa vyhlo chybám. Po uskutočnení všetkých rozhovorov a po preštudovaní materiálov nasledovalo zhodnotenie získaných informácií. Nakoniec po zhodnotení nasledovalo predloženie návrhov v procese získavania a výberu zamestnancov, ktoré by mohli firme napomôcť pri obmedzovaní problémov, ale aj

pri celkovom zlepšení a skvalitnení tohto procesu. Celý postup pri analýze je teda možné zhrnúť do nasledujúcich šiestich krokov:

1. Naštudovanie informácií o technikách sociologického prieskumu,
2. Príprava otázok a priebehu rozhovorov,
3. Uskutočnenie rozhovorov,
4. Preštudovanie interných dokumentov,
5. Sumarizácia a zhodnotenie získaných informácií,
6. Predloženie návrhov pre zlepšenie procesu získavania a výberu zamestnancov.

4.3 Výsledky analýzy

4.3.1 Sociálne a pracovné podmienky

Dôležitou súčasťou každého zamestnania sú ako sociálne a pracovné podmienky, ale aj materiálne artefakty. Významným spôsobom vplyvajú na výkon pracovníkov, preto je potrebné venovať im pozornosť. V nasledujúcich častiach sú tieto podmienky opísané v zjednodušenej podobe.

Zamestnanci pracujú v jednej osemhodinovej zmene, keďže zákonom stanovený pracovný čas v Slovenskej republike je najviac 40 hodín týždenne. Pracovný týždeň začína smenou v pondelok a končí piatkovou smenou. Mzda je zložená z dvoch častí. Prvou je časť fixná, ktorá predstavuje hrubú mesačnú mzdu. Druhá časť predstavuje osobné ohodnotenie. Jej výška závisí od napríklad od prístupu k práci či na odvedených výkonoch. Zamestnanci taktiež využívajú rôzne zamestnanecké výhody. Patrí medzi ne napríklad využívanie služobných vozidiel a služobných mobilných telefónov, stravovanie, či zľavy na produkty a poskytované služby.

Zázemie firmy je moderne vybavené. Ide o zrekonštruované, ale i novovybudované priestory. Administratívne pracovníčky majú k dispozícii počítače vybavené internetom a všetkými potrebnými programami. Pracovníci vo výrobe majú k dispozícii šatne vybavené sprchami a skrinkami na osobné veci. Zamestnávateľ im zabezpečuje pracovný odev,

pracovní obuv a potrebné ochranné pomôcky, akými sú napríklad okuliare či ochranné rukavice. Zamestnancom je taktiež k dispozícii priestor, ktorý využívajú v čase prestávok.

4.3.2 Prístup k riadeniu ľudských zdrojov

Skôr ako bude popísaný prístup k riadeniu ľudských zdrojov vo firme, je nutné poznamenať, že personálna práca v organizácii úplne nezodpovedá charakteristike riadenia ľudských zdrojov, avšak v nasledujúcom texte bude týmto pojmom označovaná.

Riadenie ľudských zdrojov je vo väčšine prípadov zabezpečované majiteľom, poprípade ekonomickým úsekom, keďže vo firme nie je vytvorený personálny útvar a ani miesto personalistu. Vo firme sa zameriavajú predovšetkým na prístup orientovaný na vysoký výkon jednotlivcov, pričom je dôraz kladený na taký výkon zamestnanca, ktorý najviac prispieva k dosiahnutiu cieľov firmy. Majiteľ udržiava neustálu komunikáciu s pracovníkom, ktorá zahŕňa nadefinovanie jasných očakávaní toho, čo sa od zamestnanca očakáva a čo je potrebné vykonať. Využívaný je taktiež prístup zameraný na zvýšenie miery oddanosti. Firma sa zamestnancom snaží zabezpečiť podmienky, v ktorých narastá motivácia a výkon a tým dosiahnuť lojalitu a identifikáciu pracovníka so samotnou firmou.

Podporou v personálnom riadení majiteľa je ekonomický úsek. Pracovníčky sa pri svojom štúdiu oboznámili so základmi riadenia ľudských zdrojov, vedú personálnu administratívu, zabezpečujú fungovanie personálneho informačného systému, ale sú rovnako dôležité pri dozeraní na dodržiavanie zákonov v oblasti práce a zamestnávania pracovníkov a celej rady právnych aktov prebraných od Európskych spoločenstiev a Európskej Únie. Dôležitá je aj ich úloha udržiavať personálne náklady na najnižšej možnej úrovni, pri ktorej je ešte stále možné získať a udržať si kvalitných pracovníkov a zabezpečovať ich rozvoj.

Pretože sa daná firma zaraďuje medzi malé podniky, len veľmi málo zo základných personálnych činností je zabezpečovaných externe. Personálne činnosti sú zabezpečované tak, ako nám to názorne zobrazuje aj nasledujúca Tabuľka č.1. Keďže si firma zabezpečuje tieto činnosti samostatne, je teda zrejmé, že majiteľ si sám určuje smer a koncepciu riadenia ľudských zdrojov. Rozhoduje teda o záležitostiach týkajúcich sa personálnej činnosti aj napriek tomu, že v oblasti personalistiky nemá odborné znalosti, školenie či kurz so

zameraním na túto problematiku. Pri personálnom riadení sa opiera predovšetkým o dlhoročné skúsenosti, ktoré získal pri rozhodovaní o získavaní, výbere, prijímaní zamestnancov, pri ich vzdelávaní a odmeňovaní, či ukončovaní pracovného pomeru so zamestnancom.

Dlhodobej personálnej stratégii však nie je vo firme venovaná pozornosť a to aj napriek jej dôležitosti. Firma sa zameriava len na vytváranie krátkodobej stratégie, ktorá sa prispôsobuje predovšetkým potrebám trhu. Firma Ladislav Jaroš - JARMONT tak prispôsobuje počty zamestnancov aktuálnemu dopytu po službách a výrobkoch, ktoré na trhu poskytuje.

Tabuľka č.1: Zabezpečovanie personálnych činností firmy

Personálna činnosť	Interne	Externe	Nie je vykonávaná
personálne plánovanie	X		
prieskum trhu práce			X
vytváranie pracovných miest	X		
získavanie pracovníkov	X		
výber a prijímanie pracovníkov	X		
odmeňovanie pracovníkov	X		
vzdelávanie pracovníkov	X	X	
starostlivosť o pracovníkov	X	X	
ukončenie pracovného pomeru	X		
dodržiavanie zákonov v oblasti práce a zamestnávania	X		

Zdroj: Spracované na základe informácií poskytnutých firmou

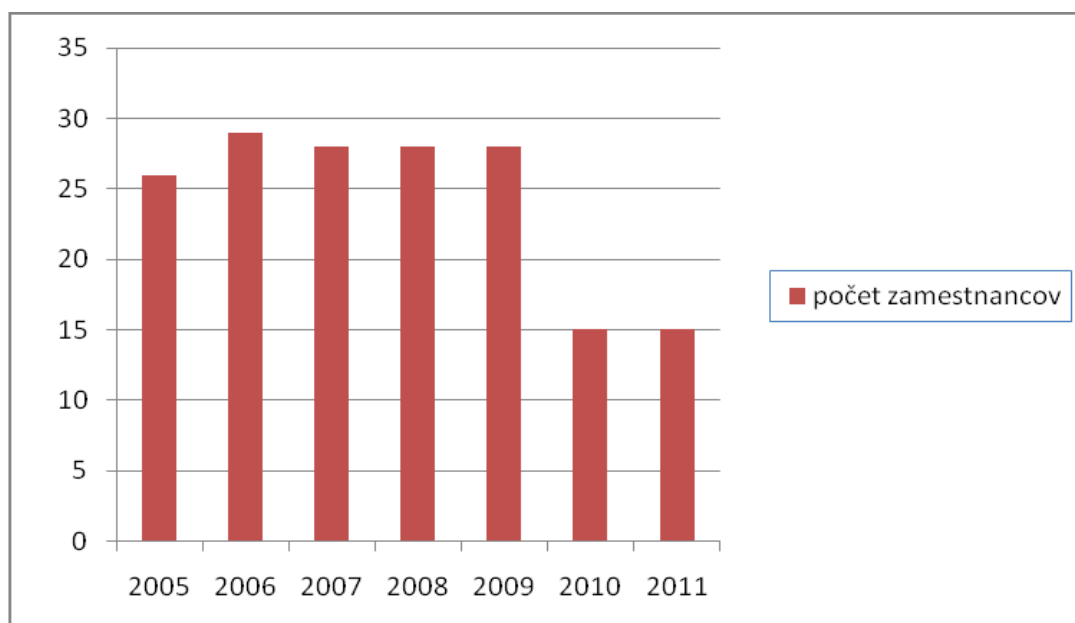
4.3.3 Charakteristika súčasných zamestnancov

V súčasnosti vo firme pracuje pätnásť pracovníkov na hlavný pracovný pomer. Je možné charakterizovať funkčné skupiny zamestnancov podľa druhu práce, akú vykonávajú

a to: dve predavačky, dvoch mechanikov, dve administratívne pracovníčky, vedúceho kovovýroby, tri pracovníčky vo výrobe lešeňových dielov, troch pracovníkov vo výrobe výťahových dielov, zámočníka a zvarača.

Jedná sa o zamestnancov čisto z Kysuckého regiónu, konkrétne z okresu Čadca. To predstavuje výhodu pre zamestnancov, lebo takto dochádzka do zamestnania nepredstavuje pre zamestnancov žiadne zvýšené náklady na dopravu. Ako bolo už uvedené vyššie, vo firme došlo k rozsiahlemu prepúšťaniu a to z dôvodu neefektívnosti vnútroštátnej a medzinárodnej kamiónovej dopravy. Majiteľ bol preto nútený prepustiť takmer polovicu svojich zamestnancov, ktorí vo firme pracovali ako vodiči. Vyššie uvedený Graf č.1 zobrazuje vývoj počtu zamestnancov od roku 2005 až po súčasnosť. Poskytuje informácie napríklad o tom, že najvyšší počet zamestnancov bol v roku 2006, ale poukazuje aj na nízku fluktuáciu zamestnancov v tomto období a na prepustenie zamestnancov v roku 2010.

Graf č.1: Počet zamestnancov od roku 2005

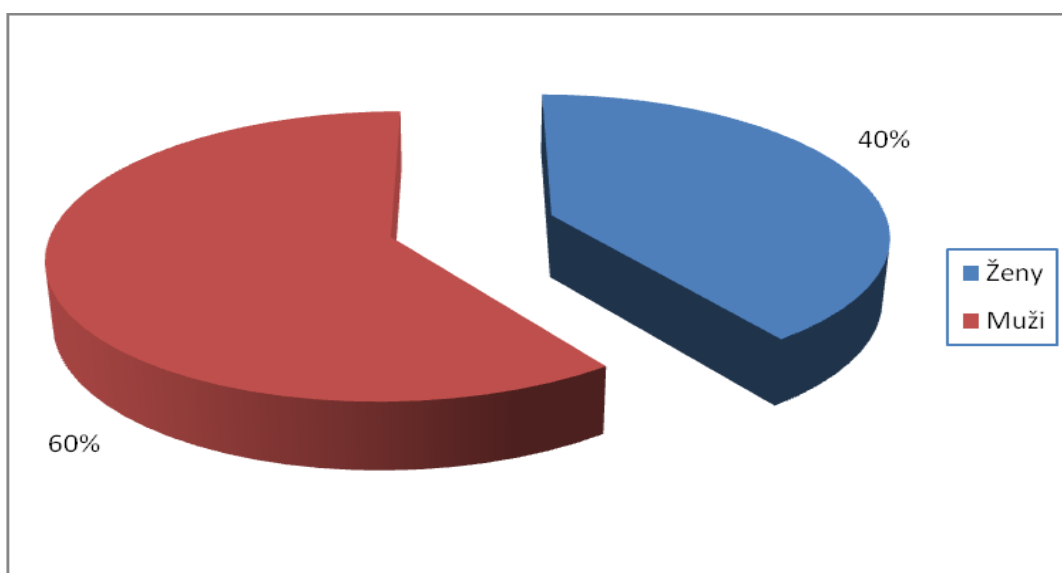


Zdroj: Interné zdroje

Čo sa týka vekovej štruktúry zamestnancov, sú zamestnávané všetky vekové kategórie. Miernu prevahu majú mladí pracovníci od 25-35 rokov. Je to spôsobené predovšetkým tým, že väčšina zamestnancov je predstavovaná robotníkmi a práve mladší pracovníci obvykle vykazujú vyššiu produktivitu práce a predstavujú príliv nových myšlienok a nápadov, ktoré

môžu smerovať k určitému oživeniu. Pozitívny je počet žien pracujúcich vo firme. Tá sa snaží zamestnávať čo najvyšší možný počet žien, ktorým následne i vhodne upraví pracovné prostredie i samotnú prácu. Ako zobrazuje nižšie uvedený Graf č.2, počet zamestnaných žien predstavuje až 40% z celkového počtu zamestnancov. Z vyššie uvedeného vyplýva, že vo firme v týchto smeroch nedochádza k diskriminácii jednotlivých uchádzačov. Firma Ladislav Jaroš - JARMONT sa teda riadi antidiskriminačným zákonom a majiteľ nezamestnáva pracovníkov na základe ich pohlavia či veku, ale na základe ich schopností, vlastností a predpokladaného prínosu pre firmu.

Graf č.2: Percentuálne zastúpenie žien



Zdroj: Interné zdroje

Firma Ladislav Jaroš – JARMONT disponuje pracovníkmi, ktorí svojimi znalosťami a schopnosťami a potrebnou praxou spĺňajú dôležité kritéria v každej oblasti, v ktorej jednotliví pracovníci pracujú. Predstavujú teda záruku kvalitných služieb a výrobkov, ktoré sú zákazníkom poskytované.

4.3.4 Získavanie zamestnancov

Pri získavaní zamestnancov z externých zdrojov je využívaná kombinácia niekoľkých spôsobov získavania pracovníkov. Na tento účel firma využíva inzerciu, odporúčenie súčasných zamestnancov, spoluprácu s úradmi práce a situácie, keď sa uchádzači ponúkajú

firme sami. Metódy získavania zamestnancov sú využívané tak ako to názorne zobrazuje nasledujúca Tabuľka č.2. Tá zachytáva i metódy získavania zamestnancov, ktoré firma Ladislav Jaroš – JARMONT nevyužíva, ale i tie, na ktoré sa chce v budúcnosti zamerať.

Tabuľka č.2: Zdroje získavania zamestnancov

	Využívané	Nevyužívané	Plánované
inzercia	X		
on- line získavanie pracovníkov			X
ústny dotaz alebo ponuka		X	
odporúčenie zamestnancov	X		
spolupráca s úradmi práce	X		
vývesky		X	
spolupráca s agentúrami		X	
uchádzači sa ponúkajú sami	X		
spolupráca s organizáciami			X

Zdroj: Spracované na základe informácií poskytnutých firmou

Spomínané ponúkание sa uchádzačov predstavuje pre organizáciu až 71% získaných pracovníkov a predstavuje tak najväčší zdroj získavania zamestnancov. Na základe odporúčania súčasných pracovníkov firma získava 16% potenciálnych pracovníkov. Majiteľ ako hlavnú výhodu tejto metódy uvádza osobnejší prístup, ale i možnosť spoznať uchádzača z pohľadu jeho podriadených.

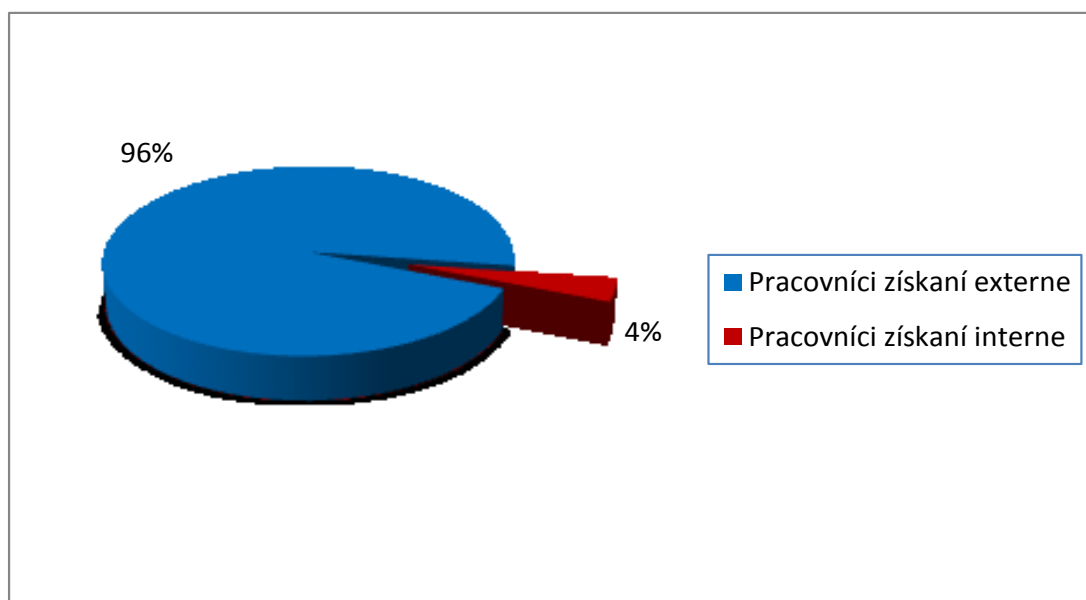
Inzercia predstavuje ďalší zdroj získavania zamestnancov. Ponuky práce prostredníctvom inzercie sú zverejňované len v regionálnych novinách Kysuckého kraja. Rozhodnutie o umiestnení inzerátu je opäť v kompetencii majiteľa, ktorý sa snaží vybrať periodiká predovšetkým na základe pravdepodobnosti získania dostatočného množstva dobrých a kvalitných uchádzačov a taktiež s ohľadom na náklady. Regionálne zameranie

inzerátov má taktiež svoje opodstatnenie. Majiteľ sa tak prispôsobuje nízkej mobilite slovenského pracovného trhu.

Spolupráca s úradmi práce je firmou využívaná len príležitostne. Je to najmä z dôvodu evidencie nedostatočne kvalifikovaných ľudí na vykonávanie daných pracovných funkcií vo firme.

Ako už bolo uvedené, získavaním zamestnancov sa zaoberá majiteľ a administratívne pracovníčky ekonomického úseku, avšak každé rozhodnutie podlieha výlučne schváleniu majiteľa. Počet potrebných zamestnancov sa odvíja od potrieb trhu. Firma uprednostňuje získavanie pracovníkov z vonkajších zdrojov, čo je vzhľadom na jej veľkosť a organizačnú štruktúru pochopiteľné. Nasledujúci Graf č.2 zachytáva percentuálny podiel zamestnancov získaných externe a zamestnancov získaných interne.

Graf č.2: Zdroje získavania pracovníkov



Zdroj: Interné zdroje

V prípade, že je možné a vhodné obsadiť voľné pracovné miesto z interných zdrojov, majiteľ túto alternatívu zváži. Vnútorne zdroje sú využívané len v ojedinelých prípadoch. Tieto prípady predstavujú situácie vertikálneho pohybu zamestnancov v rámci firmy. Získavaním zamestnancov z interných zdrojov si majiteľ zaručuje získanie kvalitných a schopných zamestnancov na vyšších pozíciách, ktorí sú s firmou a jej fungovaním

dostatočne oboznámení a vedia, čo sa od nich očakáva. Ako dokladá i vyššie znázornený Graf č.2, táto situácia sa objavuje len veľmi zriedkavo. Obvykle sa pristupuje k získavaniu zamestnancov z externých zdrojov.

4.3.5 Dokumenty požadované od uchádzačov o zamestnanie

Predtým ako firma pristúpi k samotnému predvýberu zamestnancov požaduje od uchádzačov viaceré dokumenty dokladujúce ich vzdelanie, kvalifikáciu či prax. Preskúmanie dokumentov predložených uchádzačmi spoločne so stanovenými požiadavkami na budúceho zamestnanca tvorí prvý krok pri selekcii uchádzačov. V tejto fáze sú firmou vyradení uchádzači nevhodní na pracovnú pozíciu a to najmä z dôvodu nespĺňania požiadaviek a na druhej strane sa vytvorí konečný zoznam vhodných uchádzačov, ktorí sa zúčastnia samotného výberu. Firma od uchádzačov požaduje nasledujúce dokumenty:

- zápočtový list,
- doklad o lekárskom vyšetrení,
- osobné doklady (občiansky preukaz a preukaz poistenca),
- iné dokumenty (vodičský preukaz, poprípade výpis z registra trestov),
- doklady o dosiahnutom vzdelaní a praxi (vysvedčenia, osvedčenia, certifikáty, potvrdenia).

Pri obsadzovaní miesta administratívneho pracovníka firma od uchádzačov požaduje okrem vyššie uvedených dokumentov aj ďalšie:

- životopis,
- motivačný list, respektíve žiadosť o prijatie do pracovného pomeru,
- odporúčania (referencie z predchádzajúcich zamestnaní, pracovné posudky).

Predtým ako firma pristúpi k samotnému výberu zamestnancov, musí na základe ňou stanovených požiadaviek na budúceho pracovníka vyselektovať vhodných uchádzačov. Ide najmä o odborné požiadavky ako vyučenie v obore a prax potrebná pre výkon zamestnania, ale i vodičský preukaz. Nemenej dôležitými sú aj fyzické a psychické požiadavky, na ktoré je taktiež kladený veľký dôraz. V tejto oblasti je od zamestnancov požadovaný dobrý zdravotný stav, manuálna zručnosť, zodpovedný prístup k práci, samostatnosť a iné požiadavky.

4.3.6 Výber zamestnancov

Po získaní dostatočného množstva vhodných uchádzačov nasleduje samotný výber zamestnancov ako najdôležitejšia fáza celého procesu. Keďže si majiteľ uvedomuje, že výber nesprávneho zamestnanca by mal negatívny dopad najmä pre firmu, snaží sa preto o čo najvyššiu kvalitu tohto procesu, aby tak získali kvalitné a kvalifikované ľudské zdroje, ktoré napomôžu dosiahnuť ciele firmy. Aj napriek tejto snahe môže nastať situácia, že sa vybraný zamestnanec v pracovnom procese ukáže ako nevhodný, čo pre majiteľa znamenajú zbytočne vynaložené náklady na uskutočnené získavanie zamestnancov, stratu času, náklady spojené so zaškolením, s opakovaným výberom a s nevyhovujúco vykonanou prácou.

K výberu zamestnancov firma využíva pohovor a referencie. Pohovor sa uskutočňuje medzi majiteľom a uchádzačom o pracovné miesto. Jedná sa teda o takzvaný individuálny pracovný pohovor. Majiteľ ho berie ako príležitosť k nadviazaniu osobnejšieho kontaktu. Je využívaný pohovor pološtandardizovaný, kde jeho prvá časť spočíva vo vopred pripravených otázkach, ktoré sú kladené všetkým uchádzačom a umožňujú tak ich porovnanie. Neštandardizovaná časť je orientovaná predovšetkým na ozrejmenie prípadných nejasností či polozenie doplňujúcich otázok, aby majiteľ mohol posúdiť, či je uchádzač vhodný do pracovného kolektívu.

Pohovor je uskutočňovaný v kancelárii majiteľa, pretože sa jedná o reprezentatívnu miestnosť. Ide o príjemné a tiché prostredie, čo je vyhovujúce pre nerušený pohovor. Aj napriek tomu, že pohovor býva krátky, pozostáva z niekoľkých častí. V úvode sa majiteľ s uchádzačom zoznami a následne prejde ku krátkemu predstaveniu firmy. Potom ako sú uchádzačovi poskytnuté čo najpresnejšie informácie o tom, čo im samotná firma a práca v nej môže v budúcom zamestnaní poskytnúť, ale i to, čo od neho bude vyžadované, prechádza majiteľ k časti venovanej štandardizovaným otázkam. Tú vystrieda neštandardizovaná časť. Na konci pohovoru majiteľ poďakuje uchádzačom za účasť na pohovore.

Majiteľ si v prípade záujmu o uchádzača ako vhodného zamestnanca vyžiada referencie- najčastejšie od bývalého zamestnávateľa. Získa tak ďalšie informácie týkajúce sa pracovných skúseností, schopností, znalostí či charakterových vlastností uchádzača z pohľadu iného zamestnávateľa. Ide však len o doplnkovú metódu výberu, pretože si majiteľ uvedomuje jej subjektívnosť.

Ukončením procesu výberu zamestnancov je ohodnotenie každého uchádzača a výber toho najvhodnejšieho na voľné pracovné miesto. Vybranému uchádzačovi, tak ako aj neúspešným kandidátom, majiteľ rozhodnutie o prijatí či neprijatí oznámi osobne. Samotnú efektívnosť procesu výberu pracovníkov firma nehodnotí.

5 Návrhy a odporúčenia

Analýza procesu získavania a výberu pracovníkov vo firme Ladislav Jaroš – JARMONT ukázala, že celý proces prebieha bez väčších komplikácií. Prihliadajúc k tomu, že sa jedná o malú firmu, je v zásade nastavený dobre, ale samozrejme objavujú sa i problémy, ktoré vytvárajú priestor pre mnohé návrhy a zlepšenia tohto procesu získavania a výberu zamestnancov.

Začiatok časti vyhradenej pre návrhy a odporúčenia sa zameriava na zdroje pracovných síl. Ako už bolo uvedené, firma využíva vo veľkej prevahe zdroje externé. Len vo veľmi ojedinelých prípadoch sú zamestnanci preradení alebo povýšení, aj keď vo firme nie je možné hovoriť o významnom povýšení. Firma by však mala najskôr uvažovať o zdrojoch interných a až v prípade, kedy nenájde vhodných ľudí vo vnútri firmy, využiť zdroje externé. Interné zdroje nepredstavujú také vysoké náklady, aké sú spojené so získaním, výberom, adaptáciou či zaškolením nového zamestnanca. Nesmieme však opomenúť aj ich ďalšie výhody ako sú dobrá znalosť firmy zamestnancom, časová nenáročnosť, lepšia návratnosť investícií, ktoré firma vložila do pracovníka a lepšie využitie skúseností, ktoré pracovníci získali vo firme. Na druhej strane by firma potrebovala príliv nových myšlienok a nápadov do vyšších pozícií, ktoré by mohli viesť k oživeniu a ovplyvniť tak jej budúce smerovanie.

Aj napriek tomu, že firma inzerciu využíva len príležitostne, je potrebné zamerať sa i na problémy v tejto oblasti. Vzhľadom na to, že firma kladie dôraz najmä na vlastnosti a schopnosti zamestnancov, je ich špecifikácia pri obsadzovaní každej pozície nevyhnutná. Dôležité je najmä ich uvedenie v inzeráte, ktoré v doterajších inzerátoch firma opomínala. Aj keď majiteľ vyžaduje určitú prax a vyučenie, bolo by vhodné v inzeráte zmieniť, že je ochotný schopných ľudí zaučiť a preškoliť. Ako pozitívum je možné vnímať umiestňovanie inzerátov v regionálnych periodikách. Ide o najčítanejšie týždenníky v Kysuckom regióne, čo

je možné považovať za vhodnú voľbu a to nielen z hľadiska nákladov, ale i pravdepodobnosti získania dostatočného množstva vhodných uchádzačov.

Ako ďalší problém je možné uviesť momentálne nefungujúci internetovú stránku firmy. Takto firma nielenže prichádza o potenciálnych zákazníkov, ale aj o potenciálnych zamestnancov, pretože využívanie internetu ako metódy získavania pracovníkov je v dnešnej dobe vo väčšine organizácii samozrejmosťou. Najbežnejším spôsobom, ktorým sa ľudia dozvedajú najrôznejšie informácie o organizácii, o jej produktoch a poskytovaných službách, ale aj o voľných pracovných miestach, je predovšetkým vyhľadávanie týchto domovských stránok. Získavanie nových zamestnancov prostredníctvom internetu nie je spojené so žiadnymi dodatočnými nákladmi a taktiež rozširuje pravdepodobnosť prilákania vhodných uchádzačov. Preto by mal majiteľ čím skôr zabezpečiť sprevádzkovanie stránky, jej aktualizáciu a nestále udržiavanie.

Ďalší návrh na zlepšenie v oblasti získavania zamestnancov spočíva v nevyužívaní ďalších foriem získavania zamestnancov. Ako som uviedla vyššie, hoci firma čerpá z viacerých zdrojov, netreba opomínať spoluprácu s úradmi práce či strednými školami. Hoci nie sú úrady práce firmou ignorované, spolupráca je nedostatočná. Aj keď nemožno nesúhlasiť s námietkou, že so sprostredkovaním pracovníka prostredníctvom úradu práce firma nemá dobré skúsenosti, na druhej strane, úrady by mohli zabezpečiť v krátkom čase uchádzačov na dané pracovné miesto za menej nákladných podmienok.

Ďalším bod odporúčení je vo výbere zamestnancov. Výber uchádzačov prebieha prevažne na základe osobných pohovorov medzi majiteľom a uchádzačom. Ich priebeh je v poriadku. Sú pološtandardizované a prebiehajú formou individuálneho pohovoru. Pri takomto type pohovorov však existuje riziko chybného či povrchného rozhodnutia a to je dôvod pre praktikovanie pohovorov pred skupinou ľudí, poprípade rozhovor doplniť ďalšou metódou. To by malo zabezpečiť objektívnejšie rozhodovanie pri výbere budúceho pracovníka. Referencie, ktoré v niektorých prípadoch majiteľa využíva taktiež nie sú nepovažované za objektívne. Ďalším mínusom v tejto oblasti je dĺžka rozhovoru, ktorá sa pohybuje okolo dvadsať minút, čo predstavuje nedostatočný čas na uskutočnenie. Ak by majiteľ predĺžil rozhovor aspoň na tridsať minút, ostane viac času a vytvorí sa tak väčší priestor napríklad na doplňujúce a objasňujúce otázky, ktoré by mohol klásť uchádzať majiteľovi. Napríklad otázky o firme a pracovnom mieste, ktoré uchádzača zaujímajú.

Aj keď sa firma nevenuje dlhodobému personálnemu plánovaniu, môže sledovať napríklad návratnosť investícií do ľudského kapitálu, pridanú hodnotu na jedného pracovníka, zisk na a hodnotu predaja na jedného pracovníka, náklady na jedného pracovníka, ukazovatele absencie a fluktuácie, dobu potrebnú k obsadeniu voľného pracovného miesta a dobu reakcie na žiadosť. Ďalej napríklad podiel akceptovaných ponúk z celkového počtu ponúk, počet uchádzačov s požadovanou kvalifikáciou k celkovému počtu uchádzačov, počet dní vzdelávania na jedného pracovníka a iné. To by mohlo majiteľovi poskytnúť dôležité informácie napríklad o tom, či je voľba metódy získavania a výberu správna z finančného hľadiska, ale i z hľadiska požiadaviek na zamestnanca a iné. Zistené hodnoty jednotlivých ukazovateľov by mali byť zaznamenávané a uschovávané, aby bolo možné tieto údaje neskôr porovnávať. Podľa porovnania by mohli byť učené príslušné opatrenia vedúce k skvalitneniu a zefektívneniu procesu získavania a výberu zamestnancov.

6 ZÁVER

Bakalárska práca sa zameriava na riadenie ľudských zdrojov vo firme Ladislav Jaroš – JARMONT, pôsobiacej v Kysuckom regióne a konkrétne sa venuje problematike získavania a výberu zamestnancov. Hlavným cieľom práce bolo vypracovať bakalársku prácu podloženú faktami, ktorá bude obsahovať návrhy na zlepšenie využiteľné v praxi, ktoré by mohli viesť k zlepšeniu a skvalitneniu procesu získavania a výberu pracovníkov a nakoniec oboznámiť vedúcich pracovníkov firmy Ladislav Jaroš - JARMONT o výsledkoch svojej práce.

Bakalárska práca sa skladá z dvoch častí. V prvej teoretickej časti boli popísané ľudské zdroje a formy ich riadenia, metódy získavania a výberu zamestnancov, pri ktorých boli spomenuté aj ich výhody a nevýhody. Koniec teoretickej časti zachytáva právny rámec získavania a výberu zamestnancov, ale i hodnotenie efektívnosti tohto procesu. Praktická časť sa zameriava na základnú charakteristiku firmy Ladislav Jaroš – JARMONT, postup a predmet samotnej analýzy a popisuje spôsob získavania a výberu zamestnancov využívaný touto firmou. Informácie o sledovanej problematike som získala na základe rozhovoru a analýzou interných dokumentov, ktoré mi boli poskytnuté majiteľom. V niektorých oblastiach sa objavili problémy, pre ktoré boli navrhnuté opatrenia a odporúčania pre zlepšenie a zefektívnenie procesu získavania a výberu zamestnancov.

Bakalárska práca preukázala dôležitosť nielen celého procesu získavania a výberu zamestnancov, ale i nesmiernu dôležitosť ľudských zdrojov, ako významnú a nenahraditeľnú súčasť úspechu každej organizácie a preto je dôležité vyberať na pracovné pozície správnych ľudí. Ide o časovo a finančne náročný proces a len ak je adekvátne prispôsobený všetkým možným určujúcim faktorom a ak je tento proces kvalitný smeruje k tomu, aby boli prijatí len uchádzači, ktorí sú vhodní na danú pracovnú pozíciu, disponujú správnou množinou požadovaných kompetencií a predovšetkým majú o túto prácu záujem a ich vlastnosti a schopnosti im umožňujú robiť túto prácu lepšie ako dobre, môže byť organizácia dlhodobo konkurencieschopná a dosahovať svoje stanovené ciele.

Zoznam použitej literatúry

- [1] ARMSTRONG, M. *Personální management*. Prel. J. Koubek. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
- [2] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Prel. J. Koubek. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 8024714073.
- [3] BAKOŠ, E.; BINEK, J.; PÓČ, D. *Lidské zdroje: procesy, struktury a dokumenty*. 1. vyd. Plzeň: Aleš Čeněk, 2006, 150s. ISBN 80-7380-013-6.
- [4] BERMAN, J., A. *Competence based employment interviewing*. 1. title. Westport: Greenwood Publishing Group, Inc., 1997. 168 s. ISBN 1-56720-050-8.
- [5] BLÁHA, J.; MATEICIUC, A.; KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- [6] COOK, M. *Personnel Selection and productivity*. 2 nd. Chichester: John Wiley and Sons, Ltd., 1993. 306 s. ISBN 0-471-94046-1.
- [7] FOOT, M., HOOK, C. *Introducing human resource management*. 5th ed. British Library Cataloguing-in-Publication Data, 2008. 492 s. ISBN 978-0-273-72100-8.
- [8] FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. Prel. J. Bláha, Z. Kaňáková, A. Mateiciuc. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80- 7226-515-6.
- [9] KAŇÁKOVÁ, Z.; BLÁHA, J.; BABICOVÁ, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Akademie J. A. Komenského, 2000. 205 s. ISBN 80-7048-020-3.
- [10] KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [11] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [12] STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2003. 146 s. ISBN 80-7261-097-X.
- [13] URBAN, J. *Byznys je o lidech*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2006. 275 s. ISBN 80-7357-220-6.

Elektronické zdroje:

- [14] KAŇÁKOVÁ, Z.; BLÁHA J.; ČOPÍKOVÁ, A.; JAROLÍMOVÁ, J.; MATEICIUC, A. *Sociální potenciál organizace* [online]. 2006 [cit. 2011-19-12]. Dostupný z WWW: <<https://portalekf.wps.vsb.cz/wps/portal/>>.

[15] McKAY, D. R. *The Job Interview* [online]. [cit. 2011-16-01]. Dostupný z WWW: <http://careerplanning.about.com/od/jobinterviews/a/job_interview.htm>.

[16] STÝBLO, J. *Proměny získávání a výběru zaměstnanců* [online]. [cit. 2011-02-02]. Dostupný z WWW: <<http://www.hrexpert.cz/nabor-zamestnancu/vyklady/promeny-ziskavani-a-vyberu-zamestnancu.html>>.

Ostatné zdroje

[17] Interné materiály firmy Ladislav Jaroš – JARMONT

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

.....

Zoznam príloh:

Príloha 1 : Otázky položené pri neštandardizovaných rozhovoroch

Zoznam grafov:

Graf č.1 : Počet zamestnancov od roku 2005

Graf č.2 : Percentuálne zastúpenie žien

Graf č.3 : Zdroje získavania pracovníkov

Zoznam schém:

Schéma č. 1 : Všeobecná úloha riadenia ľudských zdrojov

Schéma č. 2 : Proces získavania zamestnancov

Schéma č. 3 : Proces výberu zamestnancov

Schéma č. 4 : Organizačná štruktúra firmy Ladislav Jaroš – JARMONT

Zoznam tabuliek:

Tabuľka č. 1 : Zabezpečovanie personálnych činností firmy

Tabuľka č. 2 : Zdroje získavania zamestnancov